



Universiteit Antwerpen
Faculteit Bedrijfswetenschappen
en Economie



ONDERNEMERSCHAP BINNEN DE SCHOOLS OF ARTS IN VLAANDEREN EN BRUSSEL

Een beschrijvend en beleidsgericht onderzoek

In opdracht van het
Departement Cultuur, Jeugd en Media

Uitgevoerd door
Universiteit Antwerpen
KU Leuven
IDEA Consult

Dit onderzoek werd uitgevoerd door een consortium bestaande uit de Universiteit Antwerpen, HIVA (KU Leuven) en IDEA Consult, in opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd en Media.

Datum: Februari 2026

Onderzoekers:

Ellis van Beijsterveldt (Universiteit Antwerpen)
prof. dr. Annick Schramme (Universiteit Antwerpen)
prof. dr. Johanna Vanderstraeten (Universiteit Antwerpen)
dr. Lode Vermeersch (HIVA, KU Leuven)
Carlo Vuijlsteke (IDEA Consult)
Lise Nackaerts (IDEA Consult)

MANAGEMENTSAMENVATTING

Ondernemerschap heeft de voorbije jaren een duidelijke plaats verworven binnen het Vlaamse cultuurbeleid en het hoger kunstonderwijs. In recente beleidsnota's wordt het expliciet benoemd als een noodzakelijk vermogen voor studenten in de Schools of Arts. Die beleidsmatige aandacht vertrekt vanuit een gedeelde vaststelling: afgestudeerde kunstenaars komen terecht in een complex en veranderlijk werkveld en hebben ondersteuning nodig om daarin hun professionele positie op te bouwen en te behouden.

Tegelijk blijft het onduidelijk hoe ondernemerschap binnen de Schools of Arts structureel en contextgevoelig kan worden ingebed. Dit onderzoek vertrekt vanuit die vraag. Het brengt in kaart hoe ondernemerschap vandaag wordt begrepen en vormgegeven binnen de Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel, en hoe dit zich verhoudt tot het bredere landschap van externe organisaties en initiatieven die ondernemerschap ondersteunen.

Ondernemerschap wordt daarbij niet beperkt tot het oprichten van een onderneming of organisatie. Het wordt opgevat als een ruimer vermogen dat kunstenaars ondersteunt in de overgang van opleiding naar werkveld en in het uitbouwen van een duurzame professionele praktijk.

De analyse toont aan dat het belang van ondernemerschap breed wordt erkend binnen de Schools of Arts. Het krijgt op uiteenlopende manieren een plaats in curricula en begeleidingspraktijken, maar vaak impliciet en zonder expliciete leerlijn of gedeeld begrippenkader. In die context spelen sommige docenten een sleutelrol als begeleider, mentor en rolmodel.

Naast dit interne aanbod bestaat er een uitgebreid extern ondersteuningslandschap. Hoewel dit aanbod divers is, ontbreekt het voor studenten, afgestudeerden en docenten vaak aan overzicht, samenhang en duidelijke doorverwijzing. Samenwerking tussen de Schools of Arts en externe aanbieders komt wel voor, maar verloopt meestal ad hoc en is sterk afhankelijk van individuele contacten.

Inspirerende binnen- en buitenlandse praktijken tonen aan dat ondernemerschap het meest duurzaam wordt benaderd wanneer het geen afzonderlijk vak is, maar een doorlopend onderdeel van de opleiding en de bredere leeromgeving. Praktijkgericht leren, aandacht voor persoonlijke positionering en actieve netwerkvorming gaan daarbij samen met begeleiding die ook na het afstuderen doorloopt. Aandacht voor mentaal welzijn, artistieke autonomie en fair practices blijkt essentieel.

Deze inzichten vormen de basis voor een aantal beleidsaanzetten. Ondernemerschap in de Schools of Arts vraagt om een betere afstemming tussen de beleidsdomeinen cultuur, onderwijs en economie, en om een duidelijkere regierol binnen het externe ondersteuningslandschap. Tegelijk ligt er een verantwoordelijkheid bij de Schools of Arts zelf om ondernemerschap explicieter en samenhangender te integreren in hun onderwijspraktijk. Zo kan de verbinding tussen beleid, onderwijs en het professionele werkveld verder worden versterkt.

INHOUDSTAFEL

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN	5
INLEIDING.....	6
METHODE.....	8
ACHTERGROND	11
I. WHAT'S IN A NAME	12
I.1 Oorsprong: cultureel en artistiek ondernemerschap in Schools of Arts	13
I.2 Hoe wordt het begrip 'ondernemerschap' gebruikt in de Schools of Arts?	18
I.3 Samengevat: een veelzijdig begrip	20
II. VELDTEKENING.....	21
II.1 Hoe lezen we het veld?	22
II.2 Veldbeschrijving	26
II.3 Veldanalyse	43
III. BENCHLEARNING	54
III.1 Casus 1: Sint Lucas Antwerpen - KdG (Karel de Grote Hogeschool)	55
III.2 Casus 2: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU).....	59
III.3 Casus 3: Kavka - BAAS	62
III.4 Casus 4: The Artist and the Others	68
III.5 Samenvatting: lessen uit de benchlearning	72
CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	73
BIBLIOGRAFIE.....	83
BIJLAGE: INTERNE EN EXTERNE MAPPING	89
BIJLAGE: DEELNEMERS VERKENNENDE GESPREKKEN.....	94
BIJLAGE: DIRECTIE EN DEPARTEMENTSHOOFDEN.....	94
BIJLAGE: DEELNEMERS FOCUSGROEPGESPREKKEN.....	94
BIJLAGE: DEELNEMERS VALIDATIEWORKSHOP.....	96
BIJLAGE: LEDEN STUURGROEP.....	96

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

Tabellen

Tabel 1: Vergelijking van cultureel en artistiek ondernemerschap.....	17
---	----

Figuren

Figuur 1: Synergie in het ondernemerschapsonderwijs: Vlaamse overheid, Schools of Arts en externe aanbieders....	22
Figuur 2: Conceptueel kader.....	25
Figuur 3: Veldtekening	42

INLEIDING

De laatste jaren heeft het begrip ‘ondernemerschap’ steeds meer ingang gevonden binnen het cultuurbeleid in Vlaanderen. In de Beleidsnota Cultuur 2024-2029 benadrukt de Vlaamse Regering ondernemerschap expliciet als een strategisch aandachtspunt voor Schools of Arts. Ook eerdere initiatieven, zoals de Vlaamse Actieplannen Ondernemend Onderwijs (2011-2019) en de conceptnota ‘Een langetermijnvisie voor aanvullende financiering en ondernemerschap in de Vlaamse cultuursector’ (Vlaamse Regering, 2017), onderstreepten al het belang van het ontwikkelen van ondernemerschapsvermogen in de kunsthogescholen.

Toch blijft de structurele verankering van ondernemerschap in de Schools of Arts een uitdaging. Hoewel beleidsmakers het belang van ondernemerschap voor kunsthogescholen breed erkennen, bestaat er nog onduidelijkheid over hoe het ondernemend vermogen van studenten op een zinvolle en contextgevoelige manier kan worden ontwikkeld (Peelman, 2013; Winkoop, 2016). In andere onderwijsdomeinen is ondernemerschap inmiddels steviger ingebed, wat de vraag oproept hoe Schools of Arts een eigen, passende aanpak kunnen ontwikkelen.

Tegelijk is er behoefte aan een sterkere samenwerking tussen beleidsdomeinen – Cultuur, Onderwijs en Economie – en aan een heldere visie op de rol die het Departement Cultuur, Jeugd en Media hierin kan spelen. Dit onderzoek, uitgevoerd door het Competence Centre Cultuurmanagement & Cultuurbeleid en het Antwerp Centre for Entrepreneurship Research van de Universiteit Antwerpen, in samenwerking met IDEA Consult en HIVA-KU Leuven, wil bijdragen aan een stevige beleidsmatige onderbouwing van ondernemerschap binnen de Schools of Arts.

De centrale vraag die hierbij wordt onderzocht, luidt:

Welke rol kan het Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) opnemen in het versterken van de integratie van ondernemerschap binnen de Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel, op basis van een analyse van de huidige situatie en mogelijke toekomstige evoluties?

Om deze vraag te beantwoorden, zijn drie deelvragen geformuleerd:

- I. Wat wordt verstaan onder (cultureel/artistiek) ondernemerschap in de culturele en creatieve sector en binnen de Vlaamse en Brusselse Schools of Arts, en hoe komt dit concept concreet tot uiting in beleid, praktijk, zowel nationaal als internationaal?**
- II. Hoe wordt het ondernemerschapsaanbod binnen de Vlaamse en Brusselse Schools of Arts georganiseerd, en op welke manieren wordt het beïnvloed door interne en externe factoren?**
- III. Welke inspirerende binnen- en buitenlandse voorbeelden van ondernemerschapsonderwijs binnen Schools of Arts bestaan er, en welke strategieën, methodieken en beleidskaders dragen bij aan hun succes en duurzaamheid?**

Het onderzoek heeft een duidelijk beleidsgerichte insteek. Het brengt in kaart hoe ondernemerschap momenteel wordt ingevuld binnen de Vlaamse Schools Arts en de Vlaamse Schools of Arts in Brussel, en formuleert mogelijke beleidsaanzetten om deze praktijk te versterken. De focus ligt uitsluitend op de Schools of Arts, andere kunstinstellingen of creatieve opleidingen vallen buiten de scope. Door de ervaringen en inzichten van directies, docenten, alumni, externe aanbieders en beleidsvertegenwoordigers te combineren, biedt het onderzoek een helder beeld van de huidige praktijk en inzicht in de centrale onderzoeksvraag.

METHODE

Om na te gaan welke rol het Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) kan opnemen in het versterken van ondernemerschap in de Schools of Arts, is het onderzoek opgebouwd rond drie kernvragen. Elk van deze vragen vormt een afzonderlijk onderzoeksdeel, waarbij telkens een specifieke methodiek wordt gehanteerd.

I. Wat betekent ondernemerschap in de Schools of Arts?

In het eerste deel van het onderzoek staan we stil bij de vraag wat precies onder ondernemerschap wordt verstaan binnen de context van de Schools of Arts. Zoals eerder is aangegeven, bestaat er geen eenduidige definitie. De term wordt op uiteenlopende manieren ingevuld, zowel in de academische literatuur als in beleidsdocumenten. Dit gebrek aan consensus heeft gevolgen voor het onderwijs: het blijft onduidelijk welke inhoud, vaardigheden of attitudes met het begrip worden geassocieerd.

Via literatuuronderzoek – met inbegrip van academische publicaties, beleidsnota's en grijze literatuur – wordt in kaart gebracht welke definities circuleren en hoe ondernemerschap wordt gekoppeld aan leerdoelstellingen binnen en buiten het curriculum. Deze verkenning wordt aangevuld met diverse gesprekken met betrokkenen uit het veld, waaronder beleidsmedewerkers, alumni, docenten en vertegenwoordigers van bovenbouworganisaties. De verzamelde inzichten fungeren in het verdere onderzoek als referentiepunten bij het analyseren van concrete praktijken.

II. Veldtekening

In het tweede deel wordt onderzocht hoe ondernemerschap vandaag vorm krijgt binnen de Schools of Arts in Vlaanderen en de Vlaamse Schools of Arts in Brussel, en welke rol externe aanbieders daarbij spelen. De veldanalyse bestaat uit twee onderdelen: een interne en externe mapping.

De interne mapping bestaat uit een analyse van de curricula van diverse Schools of Arts en de manier waarop ondernemerschap daarin is geïntegreerd. Ze steunt ook op vijf focusgesprekken met vertegenwoordigers van diverse Schools of Arts, waaronder opleidingsverantwoordelijken, onderzoekers, docenten, studentenbegeleiders en directies. Deze gesprekken brengen het bestaande aanbod in kaart – met aandacht voor werkvormen, inhoudelijke accenten, spreiding binnen het curriculum en de relatie tot andere onderwijscomponenten.

De externe mapping gebeurt op basis van deskresearch. In een eerste fase wordt een overzicht opgesteld van externe aanbieders die ondernemerschap bij kunststudenten ondersteunen. Het gaat om bovenbouworganisaties, sectorfondsen, ondernemersnetwerken, studentenorganisaties, private aanbieders en stedelijke of regionale initiatieven, enzovoort. Op basis van deze inventaris wordt een typologie ontwikkeld waarin de verschillende actoren en hun aanbod worden geordend volgens onder meer doelgroep, inhoudelijke focus en relatie tot het formele onderwijs. De typologie maakt het mogelijk om te analyseren waar overlappings optreden, waar hiaten bestaan en welke patronen of verschuivingen zichtbaar zijn in het aanbod.

Om deze analyse verder te verdiepen, wordt een focusgesprek georganiseerd met vertegenwoordigers van externe aanbieders. In dit gesprek komen onder meer de randvoorwaarden, uitdagingen en mogelijkheden aan bod die zij ervaren in het ondersteunen van ondernemerschapsontwikkeling bij kunststudenten.

Tot slot worden drie interviews afgenomen met alumni van kunstopleidingen aan de kunsthogescholen. In deze gesprekken wordt nagegaan welke kennis en vaardigheden zij tijdens hun opleiding hebben ontwikkeld, welke zij nadien nog hebben verworven, en via welke trajecten dit heeft plaatsgevonden.

III. Benchlearning

In het derde deel van het onderzoek voeren we een benchlearning uit, met als doel inspirerende praktijken rond ondernemerschap binnen de Schools of Arts – zowel in binnen- als buitenland – in kaart te brengen. Deze verkenning wordt uitgewerkt aan de hand van vier casussen: twee afkomstig uit instellingen voor hoger kunstonderwijs en twee uit de context van externe aanbieders binnen de culturele en creatieve sector.

Binnen Vlaanderen en Brussel ligt de focus op Sint Lucas Antwerpen (onderdeel van de Karel de Grote Hogeschool). Deze opleiding biedt een samenhangend cluster aan van verschillende ondernemerschapsvakken die kunststudenten wegwijs maken in de specifieke context van ondernemerschap binnen de culturele en creatieve sector. Daarnaast werkt Sint Lucas een actieve alumniwerking uit die de kloof overbrugt tussen afstuderen en het betreden van het werkveld. Voor de buitenlandse casus bekijken we HKU X, het innovatielab voor Creatief Ondernemen van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Het lab ondersteunt studenten, docenten en alumni bij het ontwikkelen van hun ondernemend vermogen en het versterken van hun professionele positie.

Naast voorbeelden binnen de Schools of Arts onderzoeken we ook twee initiatieven die buiten de onderwijsinstellingen opereren, maar zich eveneens richten op het versterken van ondernemerschap bij jongeren. In Vlaanderen gaat het om Jeugdhuis Kavka in Antwerpen en in het bijzonder het project BAAS, dat fysieke werkruimte biedt aan jonge ondernemers en hen wegwijs maakt in het opstarten van hun eigen onderneming. In het buitenland bekijken we The Artist and the Others, een non-profitorganisatie gevestigd in Maastricht en München, die via projecten op lokaal, regionaal en internationaal niveau kunstenaars en culturele professionals ondersteunt bij het ontwikkelen van een duurzame loopbaan binnen de culturele en creatieve sector.

De informatie over deze casussen wordt verzameld op basis van deskresearch – via publieke bronnen, zoals websites, beleidsdocumenten en jaarverslagen – en aangevuld met semi-gestructureerde interviews. Deze combinatie maakt het mogelijk om de positionering, doelstellingen en werkingspraktijken van elke casus te analyseren in relatie tot de bredere beleidscontext waarin zij opereren.

IV. Terugkoppeling naar de centrale onderzoeksvraag

In het afsluitende deel van het onderzoek wordt opnieuw aansluiting gezocht bij de centrale onderzoeksvraag: welke rol kan het Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) opnemen in het versterken van de integratie van ondernemerschap binnen de Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel, op basis van een analyse van de huidige situatie en mogelijke toekomstige evoluties? De inzichten die doorheen de drie voorgaande onderzoeksluiken werden opgebouwd worden samengebracht en geanalyseerd in functie van deze vraagstelling.

De resultaten wijzen op een aantal knelpunten, ontwikkelkansen en structurele voorwaarden die relevant zijn voor beleidsontwikkeling. Op basis daarvan worden aanbevelingen geformuleerd op drie niveaus: het beleidsniveau, het niveau van de onderwijsinstellingen en dat van externe aanbieders in het veld. Samen kunnen deze aanbevelingen bijdragen aan een duurzame integratie van ondernemerschap binnen de Schools of Arts.

Om de bevindingen te toetsen aan de praktijk en te onderzoeken of de voorgestelde aanbevelingen worden gedragen door het veld, organiseren we een validatieworkshop. Diverse betrokken stakeholders – uit onderwijs, beleid en praktijk – nemen deel aan dit groepsgesprek. De workshop biedt ruimte voor dialoog, evaluatie en verfijning, met oog op het versterken van het draagvlak voor beleidsmaatregelen.

ACHTERGROND

Dit onderzoek sluit aan bij een bredere ontwikkeling waarin ondernemerschap in het hoger onderwijs steeds nadrukkelijker op de agenda is komen te staan. Die aandacht heeft zich niet van de ene op de andere dag ontwikkeld, maar is het resultaat van een geleidelijk proces waarin economische en educatieve doelstellingen elkaar zijn gaan raken.

Op Europees niveau werd ondernemerschap duidelijk naar voren geschoven in de Lissabonstrategie van 2000 en het Groenboek van 2003 (Baïdak et al., 2025). Met de lancering van de Europa 2020-strategie werd in 2010 ook onderwijs benadrukt als hefboom om ondernemerschap verder te ontwikkelen en te versterken (Europese Commissie, 2010).

Deze Europese beleidslijnen vonden ook hun neerslag in de Vlaamse beleidsdocumenten. Een eerste belangrijke stap daarin was het programma Vlaanderen in Actie (ViA), voortgekomen uit het regeerakkoord 2009-2014 en verankerd in het Pact 2020. Dit pact formuleerde doelstellingen met ondernemerschap als een van de centrale thema's. In 2015 werd het beleid verder aangescherpt in Visie 2050, waarin onderwijs werd omschreven als: “een pijler van een lerende cultuur die sterke persoonlijkheden vormt en burgers voorbereidt op een arbeidsmarkt in voortdurende verandering” (Vlaamse Regering, 2015).

Binnen dit strategisch kader kreeg ondernemerschap in onderwijs concreet vorm via het Actieplan Ondernemend Onderwijs 2011-2014. Dit plan, gedragen door meerdere beleidsdomeinen, had tot doel studenten te stimuleren tot een ondernemende houding. De invulling was breed: ondernemerschap werd gezien als het vermogen om ideeën om te zetten in actie, waarbij creativiteit, risicobereidheid en verantwoordelijkheid centraal staan (Vlaamse overheid, 2011). Het opvolgplan 2015-2019 zette hierop voort en legde de nadruk op een ondernemende mindset én de vaardigheden die nodig zijn om te ondernemen (Vlaamse overheid, 2015).

Binnen de Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel verliep deze ontwikkeling echter anders. De brede beleidskaders sluiten niet altijd aan bij de specifieke realiteit van kunstenaars. Vaak werken zij in hybride constellaties: zelfstandige opdrachten worden gecombineerd met projectmatig werk en tijdelijke of deeltijdse functies (Blanckaert et al., 2025; Ferwerda et al., 2022; Van Andel & Loots, 2022). Dit vraagt om een ondernemerschapvisie die inspeelt op deze veelzijdige praktijk.

Tegen deze achtergrond bouwt dit onderzoek voort op eerdere bevindingen en brengt het in kaart hoe ondernemerschap vandaag concreet wordt vormgegeven binnen de verschillende Schools of Arts.

I. WHAT'S IN A NAME

De aandacht voor ondernemerschap is de laatste jaren sterk toegenomen in het onderwijs. In het hoger onderwijs zien we dat steeds meer opleidingen expliciet aandacht besteden aan dit thema (Baïdak et al., 2025). Maar ook in discussies over het basis- en secundair onderwijs verschijnt het begrip ondernemerschap steeds vaker op de agenda (Lilischkis et al., 2021). Tegelijkertijd ontstaan initiatieven die, vaak met ondersteuning van de overheid, via vernieuwende vormen van onderwijs inzetten op het ontwikkelen van het ondernemend vermogen van studenten (Vanderstraeten et al., 2024).

Een vergelijkbare ontwikkeling is zichtbaar in de culturele en creatieve sector. Hier krijgt ondernemerschap eveneens steeds meer aandacht, niet alleen in beleidsdocumenten maar ook in de dagelijkse onderwijspraktijk (Van Doninck et al., 2019; Blanckaert et al., 2025). Kunstenaars en ondernemers worden in dit verband regelmatig met elkaar vergeleken, vooral vanwege hun creativiteit en hun vermogen om risico's te nemen (Woronkiewicz, 2021).

Ondernemerschap is echter geen eenduidig of volledig omlijnd begrip. In de literatuur ontbreekt een uniforme omschrijving (Brixy, 2012; Parker, 2009; Toscher, 2019), en voor cultureel en artistiek ondernemerschap geldt dit nog sterker (Strandvad, 2023). Beleidsmakers, onderwijsinstellingen, docenten en studenten gebruiken het begrip vaak vanuit hun eigen referentiekader, waarbij de accenten verschillen naargelang de context. In de afgelopen jaren is in beleids- en onderwijscontexten aansluiting gezocht bij het Europese referentiekader EntreComp (Bacigalupo, 2016), dat het begrip helpt te kaderen.

Binnen de Schools of Arts krijgt ondernemerschap een eigen invulling, specifieke invulling en worden de termen op verschillende manieren gebruikt. Deze veelvormigheid maakt het gesprek over ondernemerschap complex (Woronkiewicz, 2021). Welke woorden gebruiken we? Welke betekenissen worden aan de term gegeven? En hoe vertalen we die naar de Schools of Arts? Om deze vragen te beantwoorden, bekijken we in dit hoofdstuk eerst hoe de begrippen artistiek en cultureel ondernemerschap zijn ontstaan, en onderzoeken we vervolgens hoe ondernemerschap in de Schools of Arts daadwerkelijk wordt toegepast.

I.1 Oorsprong: cultureel en artistiek ondernemerschap in Schools of Arts

I.1.1 Het begrip cultureel ondernemerschap

Als we kijken naar de oorsprong van cultureel ondernemerschap, zien we dat dit begrip pas in de afgelopen decennia een vaste plaats kreeg in het beleidsdiscours. Lange tijd werden cultuur en economie beschouwd als gescheiden domeinen, maar in de jaren negentig kwam hierin een duidelijke kentering. Een belangrijk keerpunt vormde het *Creative Industries Mapping Document* (DCMS, 1998), opgesteld tijdens het premierschap van Tony Blair. Dit document bracht het economisch potentieel van de culturele en creatieve sector in de UK expliciet onder de aandacht van beleidsmakers en markeerde het begin van een structurele beleidsmatige koppeling tussen cultuur en ondernemerschap.

Deze visie bleef niet beperkt tot het Verenigd Koninkrijk. Wat daar begon als een strategische beleidskeuze, vond al snel weerklink in andere landen, waaronder België. De opkomst van de creatieve industrieën ging gepaard met een hernieuwde kijk op cultuur, die steeds vaker werd benaderd als motor voor economische groei en werkgelegenheid (Schramme, 2020, p. 40). In het verlengde daarvan veranderde ook de visie op de rol van de overheid. Waar culturele organisaties voorheen hoofdzakelijk via subsidies werden ondersteund, riep de overheid hen op om op zoek te gaan naar aanvullende financieringsbronnen en naar het uitbouwen van duurzame verdienmodellen (Loots et al., 2022; Schramme, 2024).

Deze beleidsverschuiving werd verder versterkt door impactmetingen en strategische programma's die de culturele en creatieve sector expliciet erkenden als motor voor innovatie en economische ontwikkeling (Dragicevic Šešić, 2020). Op Europees niveau kreeg dit concreet vorm met de eerste impactmeting in 2010. Binnen de Europa 2020-strategie werd cultureel ondernemerschap gepositioneerd als antwoord op de afnemende publieke financiering (Schramme, 2024), waarbij culturele organisaties werden aangemoedigd om zelf duurzame verdienmodellen te ontwikkelen.

Tegen deze achtergrond wordt cultureel ondernemerschap ook verder theoretisch en academisch onderzocht en onderbouwd. In zowel beleidsmatige als academische context wordt het omschreven als het actief zoeken naar kansen binnen en buiten een culturele organisatie (Hagoort, 2007, p. 12). Volgens Bürger & Volkmann (2020) gaat cultureel ondernemerschap over het strategisch inzetten van creatieve en organisatorische middelen om culturele verandering te stimuleren, inkomsten te genereren en culturele waarde te creëren én te behouden (Dragicevic Šešić, 2020). Het uiteindelijke doel is het opbouwen van ondernemingen en organisaties die zowel economische als culturele meerwaarde realiseren.

Deze benadering vond vervolgens ook haar weg naar het onderwijs. Vanaf het einde van de jaren tachtig ontstonden in Europa diverse opleidingen in het hoger onderwijs die de klassieke businessschoolaanpak combineerden met een sectorspecifieke focus op culturele en creatieve bedrijven (Kuhlke et al., 2015). Onder benamingen als *Kunst & Economie*, *Cultureel Ondernemerschap* of *Arts Management* bieden deze programma's een basis in management en ondernemerschap, toegespitst op de culturele en creatieve sector (Essig, 2017).

Ook in Vlaanderen en Brussel kreeg deze ontwikkeling verder vorm. Cultureel ondernemerschap wordt er vaak geïntegreerd in economische, beleidsmatige of managementgerichte opleidingen (Van Doninck, 2019; Essig, 2017). Een concreet voorbeeld hiervan is de master Cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen, die zich onder meer richt op thema's zoals businessmodellen, duurzaamheid, effectuation, ecosystemisch en strategisch denken.

Binnen deze opleidingen wordt cultureel ondernemerschap niet louter opgevat als het opstarten van een eigen bedrijf en de daarbij horende bedrijfsvoering binnen de cultuursector. Het wordt veeleer benaderd als een houding (Sarasvathy, 2001) en als een praktijk waarin maatschappelijke ontwikkelingen, economische haalbaarheid en artistieke waarde voortdurend tegen elkaar worden afgewogen (Bürger & Volkmann, 2020). Studenten ontwikkelen in dat kader competenties op het gebied van netwerken, het identificeren van kansen, het nemen van financiële risico's, duurzaam denken, intuïtie en samenwerking. Daarbij wordt een cultureel project ingezet als middel om culturele waarde te creëren (Kooyman & Jacobs, 2015; Klamer, 2011).

I.1.2 Het begrip artistiek ondernemerschap

Artistiek ondernemerschap is, in vergelijking met cultureel ondernemerschap, een relatief jonge benadering (Benzenberg & Tuominiemi, 2021; Callander & Cummings, 2021). Het concept vindt zijn oorsprong in de Verenigde Staten en kwam tot ontwikkeling binnen een bepaalde maatschappelijke en institutionele context die wezenlijk verschilt van de Europese. In de jaren negentig, tijdens de zogeheten *Culture Wars*, werd de legitimiteit van kunst en cultuur openlijk ter discussie gesteld, terwijl de publieke ondersteuning¹ voor kunstenaars beperkt bleef. Deze omstandigheden leidden ertoe dat binnen de artistieke beroepspraktijk een sterke nadruk werd gelegd op zelfstandigheid en zelfredzaamheid (Rapisarda & Loots, 2022).

Om die zelfstandigheid te bevorderen en hun professionele positie te versterken, stimuleerden verschillende Amerikaanse stichtingen en fondsen de ontwikkeling van programma's voor artistiek ondernemerschap. Zo ondersteunde de *Kauffman Foundation* via het *Kauffman Campus Initiative* meerdere universiteiten bij het opzetten van opleidingen gericht op ondernemerschap in de kunsten. Daarnaast droegen fondsen als de *Coleman Foundation* en de *Emily Hall Tremain Foundation* bij aan initiatieven die kunstenaars leerden zich als zelfstandige ondernemers te ontwikkelen (Essig, 2017).

Als gevolg van deze ontwikkelingen kreeg artistiek ondernemerschap in de Verenigde Staten een eigen en duidelijke invulling. Niet de culturele economie in brede zin, maar het ondernemerschap van de individuele kunstenaar staat hierbij centraal (Çelikkol et al., 2019). De focus ligt op een grote inzetbaarheid, zelfmanagement, het creëren van nieuwe kansen en het verbinden van artistiek werk met een publiek (Hanson, 2021). Artistiek ondernemerschap wordt vooral gezien als een praktijkgerichte discipline, waarin kunstenaars leren hun loopbaan vorm te geven en zich aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving (Benzenberg & Tuominiemi, 2021).

Deze benadering is ook zichtbaar in de manier waarop artistiek ondernemerschap binnen het Amerikaanse hoger kunstonderwijs is georganiseerd. Veel programma's en cursussen zijn ontstaan

¹ Met ondersteuning wordt vooral verwezen naar *Endowment for the Arts* en naar lokale vormen van ondersteuning.

vanuit de kunstdisciplines zelf of vanuit loopbaanbegeleiding binnen kunsthogescholen (Rapisarda & Loots, 2022). Het merendeel is ondergebracht bij kunst- en designfaculteiten en richt zich op het ontwikkelen van professionele vaardigheden (Essig, 2017). Slechts een klein aantal programma's bevindt zich binnen business schools, waarbij ondernemerschapsvaardigheden expliciet worden benaderd vanuit de artistieke context en het individuele kunstenaarschap. In de meeste gevallen zijn deze vaardigheden geïntegreerd in het curriculum of worden zij aangeboden via een alumniwerking die de professionele ontwikkeling van kunstenaars ondersteunen (Essig, 2017).

Samenvattend kan worden gesteld dat artistiek ondernemerschap zijn oorsprong vindt in de Verenigde Staten en sterk gevormd is door de specifieke beleids- en financieringscontext waarin kunstenaars opereren. Het helpt kunstenaars hun loopbaan zelfstandig te organiseren, nieuwe kansen te benutten en (nieuwe) publieken te bereiken (Hanson, 2021).

I.1.3 Vergelijking van cultureel en artistiek ondernemerschap

Wanneer cultureel ondernemerschap en artistiek ondernemerschap naast elkaar worden geplaatst, blijkt dat er geen eenduidige, algemeen aanvaarde definities bestaan. Beide begrippen worden vaak door elkaar gebruikt en krijgen hun betekenis vooral binnen de specifieke context waarin zij zijn ontwikkeld en toegepast.

Zoals hierboven beschreven, ontstond Cultureel ondernemerschap in Europa binnen een beleidskader dat werd beïnvloed door Europese cultuuragenda's (sinds 2007), de opkomst van de creatieve industrieën en neoliberale hervormingen (Schramme, 2024). Deze hervormingen legden meer nadruk op verdien capaciteit en gingen vaak gepaard met een vermindering van de overheidsfinanciering ten gevolge van de financiële crisis van 2008 – van de geleidelijke 'kaasschaaf' tot de rigoureuze 'hakbijl' van minister Halbe Zijlstra in 2012 (Schramme, 2020). Binnen dit kader ontwikkelde cultureel ondernemerschap zich binnen business schools en opleidingen zoals cultuurmanagement, waarbij culturele organisaties en projecten aangespoord worden om een balans te vinden tussen culturele en economische waarden (Essig, 2017; Rapisarda & Loots, 2022).

Artistiek ondernemerschap vindt zijn oorsprong in de Verenigde Staten, in een context zonder nationale beleidssturing. Het werd voornamelijk ondersteund door hogescholen, universiteiten en private fondsen zoals de Kauffman Foundation, en groeide vaak rechtstreeks uit de kunstdiscipline of de carrière diensten van kunsthogescholen (Rapisarda & Loots, 2022). De focus ligt op de individuele kunstenaar, waarbij zelfstandigheid, loopbaanontwikkeling en het verbinden van artistiek werk met een publiek centraal staan (Çelikkol et al., 2019).

Volgens Hausman en Heinze (2016) is de term cultureel ondernemerschap het meest gangbaar in de Europese peer-reviewed literatuur, wat ook geldt voor Vlaamse beleidsdocumenten. Dit hangt samen met de bredere reikwijdte van het begrip cultureel ondernemerschap in vergelijking met artistiek ondernemerschap: het omvat niet alleen autonome kunsten en artistieke praktijken, maar ook erfgoed, musea, theaters en andere culturele organisaties.

Tegelijk wijzen Beckman en Essig (2012) erop dat de scheidslijn tussen artistiek en cultureel ondernemerschap in de praktijk minder scherp is dan vaak wordt aangenomen. Zij beschouwen ondernemerschap als een werkwijze die artistieke praktijk en publiek met elkaar verbindt, ongeacht de gebruikte terminologie. Dit laat zien dat cultureel en artistiek ondernemerschap overlappende kenmerken hebben en contextgebonden zijn in hun betekenis.

Tabel 1: Vergelijking van cultureel en artistiek ondernemerschap

	Cultureel ondernemerschap	Artistiek ondernemerschap
Geografische oorsprong	Ontstaan in Europa in de jaren negentig, vaak vanuit business schools met focus op de creatieve en culturele sector.	Sterk ontwikkeld in de VS, vanuit de kunstdisciplines zelf of carrière diensten van kunsthogescholen.
Beleidscontext	Sterk beïnvloed door Europees cultuurbeleid en neoliberale hervormingen (Europe 2020, Actieplannen), met nadruk op verdien capaciteit en dalende overheidssubsidies.	Geen nationale beleidssturing, vooral gedreven door hogescholen/universiteiten en private fondsen (bv. Kauffman Foundation)
Hoofdfocus	Culturele organisatie of project met een balans tussen culturele en economische waarden.	Individuele kunstenaars en makers gericht op zelfredzaamheid, loopbaanontwikkeling en nieuwe manieren om werk en publiek te verbinden.
Doelgroep en discipline(s)	Culturele en creatieve sectoren en industrieën (CCSI) breder, ook in Vlaanderen inclusief erfgoed (musea, theaters, culturele organisaties).	Autonome kunsten en zelfstandig kunstenaarschap (eigen projecten opzetten).
Type vaardigheden	Strategische en managementvaardigheden: contextanalyse, leiderschap, strategieontwikkeling.	Praktische skills voor makers: netwerken, marketing, technologie, kleine zakelijke administratie.
Ondernemerschap in hoger onderwijs	Vaak binnen management-, cultuurmanagement- of economische opleidingen.	Vaak binnen kunst- en designopleidingen of liberal arts-programma's.

I.2 Hoe wordt het begrip 'ondernemerschap' gebruikt in de Schools of Arts?

Na deze literatuurverkenning verschuift de aandacht naar de praktijk. In dit deel wordt onderzocht hoe 'ondernemerschap' concreet vorm krijgt binnen de Schools of Arts. Hoewel het begrip in curricula en onderwijsprogramma's voorkomt, blijft de interpretatie en toepassing ervan niet eenduidig.

Het doel van deze verdere analyse is dan ook niet om een sluitende definitie van ondernemerschap te formuleren, maar om te onderzoeken hoe het in de dagelijkse onderwijspraktijk wordt gebruikt: welke betekenissen eraan worden toegekend en hoe docenten, coördinatoren en studenten er taal aan geven.

De analyse baseert zich op drie complementaire bronnen: (1) curriculumdata, waarin benamingen van vakken en opleidingsonderdelen inzicht geven in de institutionele verankering van ondernemerschap; (2) interviews met alumni, docenten, directie, beleidsverantwoordelijken en coördinatoren; en (3) focusgroepgesprekken met docenten en andere betrokkenen binnen het kunstonderwijs. Door deze perspectieven samen te brengen, ontstaat een genuanceerd beeld van hoe ondernemerschap wordt begrepen en toegepast binnen de Schools of Arts.

I.2.1 Verschillende benaderingen

Binnen de Schools of Arts wordt ondernemerschap, net als in andere onderwijscontexten en beleidsinitiatieven, erkend als een essentieel vermogen. Het bereidt studenten voor op een beroepsveld waarin loopbanen steeds hybrider worden, het professionele landschap voortdurend verandert en de kloof tussen afgestudeerden en de arbeidsmarkt groot blijft (Blanckaert et al., 2025; Ferwerda et al., 2022). Voor veel opleidingen is dit een belangrijke reden om ondernemerschap in het curriculum op te nemen.

Tegelijkertijd blijkt uit gesprekken met docenten en opleidingshoofden dat het begrip 'ondernemerschap' zelden expliciet wordt benoemd. In plaats daarvan duiken alternatieve termen op zoals 'zelforganisatie', 'weerbaarheid' of 'curatorschap'. Deze semantische variatie wijst op een bredere discursieve spanning: ondernemerschap wordt enerzijds erkend als relevant en noodzakelijk, maar anderzijds ervaren als een beladen term die moeilijk te verzoenen is met de artistieke kern van het onderwijs.

‘Het woord “ondernemen” schrikt nog altijd af. We hebben het liever over initiatief nemen, over verantwoordelijkheid opnemen voor je praktijk.’ (opleidingshoofd)

Deze gevoeligheid heeft vooral te maken met de associatie tussen ondernemerschap en marktgericht denken, wat binnen artistieke contexten vaak als te eng, ideologisch of instrumenteel wordt ervaren.

Binnen deze spanning komen drie benaderingen naar voren.

De eerste benadering bekijkt ondernemerschap vanuit een functionele logica: het wordt gezien als een manier om studenten professioneel voor te bereiden op hun loopbaan na hun studie. De nadruk ligt op kennis die studenten ondersteunen bij de zakelijke en organisatorische aspecten van hun praktijk, zoals financiële of juridische geletterdheid. Een docent formuleert het als volgt: “Bij ons gaat het niet om: hoe maken we van kunstenaars ondernemers? Maar eerder: hoe leren we kunstenaars nadenken als ondernemers?”. Deze visie komt tot uiting in het curriculum, onder andere in vakken waarin kennis over ondernemerschap wordt behandeld, zoals Ondernemerschap (Conservatorium Antwerpen), Ondernemen (KASK, Nara/C-Mine), Zakelijk Beleid (RITCS) en Zakelijke en institutionele aspecten van de kunstpraktijk (LUCA School of Arts).

De tweede benadering benadrukt ondernemerschap als een manier om zichzelf te positioneren binnen het maatschappelijke veld. Het gaat niet alleen om het beheren van een artistieke praktijk, maar om actief samenwerken en maatschappelijke impact creëren. Zoals een docent zegt: “Ondernemerschap gaat over organiseren, elkaar vinden, en de kracht die daarin zit.” Deze visie vindt haar weg in opleidingsonderdelen zoals Artist in Society (Conservatorium Antwerpen), Musicus in de Maatschappij (Koninklijk Conservatorium Brussel) en Kunst in het werkveld (KASK Gent).

De derde benadering beschouwt ondernemerschap als het vermogen om te navigeren binnen een voortdurend veranderend cultureel en creatief landschap. De nadruk ligt op zelforganisatie en het ontwikkelen van een eigen artistieke praktijk, met oog voor het werkveld, zodat studenten inzicht krijgen in het professionele domein en leren omgaan met complexe institutionele, beleidsmatige en marktgerichte realiteiten. Zoals een opleidingshoofd uitlegt: “Ondernemerschap gaat dus heel concreet over leren navigeren in de complexe, soms chaotische realiteit van onze sector, en daarbinnen hun eigen plaats leren innemen.” In de curricula komt dit tot uiting in opleidingsonderdelen zoals Verkenning van het Professionele Veld (Sint Lucas Antwerpen), de Kunstwereld (Sint Lucas Antwerpen) en Zakelijke en beleidsmatige oriëntatie binnen de podiumkunsten (RITCS).

Wat deze drie perspectieven met elkaar verbindt, is de zoektocht naar een taal die recht doet aan de waarden en uitgangspunten van het kunstonderwijs. Ondernemerschap wordt daarbij opgevat als een belangrijk vermogen en begrepen als een noodzakelijke schakel tussen de opleiding en het professionele veld waarin afgestudeerden uiteindelijk terechtkomen.

I.3 Samengevat: een veelzijdig begrip

De invulling van het begrip ‘ondernemerschap’ blijkt sterk afhankelijk van de context waarin het wordt gebruikt. In de literatuur wordt dit duidelijk zichtbaar in de uiteenlopende accenten van Amerikaanse en Europese benaderingen. In de Verenigde Staten staat het individuele kunstenaarschap en de zelfredzaamheid van de maker centraal. In Europa – en meer specifiek in Vlaanderen – wordt ondernemerschap juist breder geplaatst binnen het veld van de culturele en creatieve sector. Onder invloed van internationale ontwikkelingen vertoont het Vlaamse discours echter steeds meer overeenkomsten met het Amerikaanse model, zij het met een eigen nadruk op het versterken van de positie van afgestudeerden binnen het culturele en creatieve veld.

De meeste Schools of Arts geven hun eigen invulling aan het begrip, wat door de veelheid aan definities soms tot spraakverwarring leidt over wat precies wordt bedoeld. Wat de verschillende Schools of Arts wel gemeen hebben, is een gedeelde visie: ondernemerschap wordt vooral gezien als het vermogen om tussen afstuderen en het werkveld hun weg te vinden. Daarin tekenen zich drie benaderingen af. De eerste benadering vertrekt vanuit een functionele logica en richt zich op kennis over ondernemerschap die nodig is voor professionele ontwikkeling. De tweede legt de nadruk op de maatschappelijke positionering van de student. De derde benadrukt het vermogen om te navigeren binnen het complexe, hybride veld van de hedendaagse culturele en creatieve sector. Binnen deze drie opvattingen krijgt ondernemerschap concrete vorm en betekenis.

Bij de Schools of Arts wordt ondernemerschap breed opgevat: niet als het klassieke beeld van de ondernemer die een bedrijf opstart, maar als een vermogen dat afgestudeerden voorbereidt op de volgende fase van hun professionele loopbaan. Ondernemerschap fungeert zo als een scharnierpunt tussen artistieke vorming en professionele realiteit. In het volgende deel wordt dit scharnierbegrip verder onderzocht door te bekijken hoe het in de praktijk wordt ingevuld en vertaald. Daarbij wordt in kaart gebracht wie binnen het veld het begrip vormgeeft en op welke manieren ondernemerschap concreet gestalte krijgt binnen de Schools of Arts.

II. VELDTEKENING

Ondernemerschapsonderwijs ontstaat in het samenspel tussen verschillende actoren. In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe dit veld is opgebouwd en hoe ondernemerschap vorm krijgt binnen de Schools of Arts. Centraal staat wie erbij betrokken is, op welke manieren zij bijdragen en hoe de verschillende actoren - zoals de Vlaamse overheid, externe aanbieders en de Schools of Arts - met elkaar samenwerken en richting geven aan het onderwijs.

Het hoofdstuk is opgebouwd uit drie delen. Allereerst verkennen we het veld op basis van bestaande literatuur. Daarbij brengen we in kaart wie de belangrijkste actoren zijn en op welke manieren ondernemerschapsonderwijs gelezen kan worden.

Daarna volgt een beschrijving van het veld zelf, waarin de betrokken actoren, bestaande initiatieven en het huidige aanbod van ondernemerschapsonderwijs worden weergegeven.

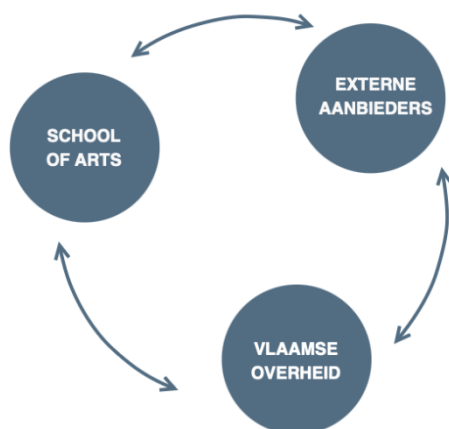
Tot slot analyseren we het veld. We onderzoeken hoe de actoren met elkaar verbonden zijn, waar samenwerkingen versterkt kunnen worden en welke trends zich aftekenen. Ook beoordelen we de sterke en zwakke punten van het huidige aanbod vanuit het perspectief van de betrokken spelers. Op deze manier biedt dit hoofdstuk een overzicht van het landschap en hoe ondernemerschapsonderwijs zich vandaag ontwikkelt.

II.1 Hoe lezen we het veld?

II.1.1 Inleiding

Ondernemerschap in de Schools of Arts krijgt vorm vanuit verschillende invalshoeken. Het ontstaat door een wisselwerking tussen beleidskaders, onderwijsvisies en externe aanbieders in het veld.

Een eerste invalshoek is het **beleid**. Het Departement Cultuur, Jeugd en Media verankert ondernemerschap in strategische plannen, decreten en subsidiemechanismen. Op Europees niveau worden deze beleidslijnen ondersteund door kaders zoals de EntreComp-competenties en door programma's zoals Erasmus+, het Europees Sociaal Fonds en de European Education Area. Deze initiatieven plaatsen ondernemerschapscompetenties binnen bredere agenda's rond digitalisering, duurzaamheid en maatschappelijke veerkracht (Lilischkis et al., 2021).



Figuur 1: Synergie in het ondernemerschapsonderwijs: Vlaamse overheid, Schools of Arts en externe aanbieders

Daarnaast zijn er **externe aanbieders** die ondernemerschap mee richting geven: bovenbouworganisaties, belangenbehartigers, jeugdorganisaties, sectorfondsen en diverse bottom-up initiatieven. Hun rol is ondersteunend én signalerend (Haentjens, 2024). Ze bieden kunstenaars en studenten concrete instrumenten zoals advies, coaching of

netwerken, en brengen tegelijk praktijkervaring en noden terug naar beleid en onderwijs (Haentjens, 2024; Torenbosch & Vandenabeele, 2023).

De **Schools of Arts** zelf zijn de plekken waar ondernemerschap concreet vorm krijgt. Ze verschillen onderling, maar werken binnen een Europees kwaliteitskader waarin domein- en opleidingsspecifieke leerresultaten (DLR en OLR) worden ontwikkeld (Kunstenpunt, 2025). Die leerresultaten bestaan in vele gevallen uit twee delen: enerzijds de kunstpraktijk zelf, anderzijds een 'ecosystemisch' component – kennis over en inzicht in het bredere systeem waarin studenten hun kunstenaarschap ontwikkelen, inclusief netwerken, werklandschap en maatschappelijke context (Kunstenpunt, 2025).

Deze wisselwerking tussen beleid, externe aanbieders en onderwijsinstellingen stuurt het ondernemerschapsonderwijs. De vraag die daarop volgt, is hoe de Schools of Arts zelf invulling geven aan dit onderwijs.

II.1.2 Richting van ondernemerschapsonderwijs

Ondernemerschapsonderwijs is geen eenduidig gegeven. In de academische literatuur wordt ondernemerschap beschreven als een breed en veelzijdig begrip, waarin verschillende visies naast elkaar bestaan. Om te kunnen duiden hoe ondernemerschapsonderwijs vandaag wordt vormgegeven, is het noodzakelijk deze onderliggende benaderingen in kaart te brengen. Onderzoekers onderscheiden daarbij doorgaans twee dominante perspectieven, die elk vertrekken vanuit een andere opvatting van ondernemerschap en leren (Jones & Iredale, 2010; QAA, 2018).

De eerste benadering, *entrepreneurship education*, sluit aan bij een klassieke visie op ondernemerschap (Lackéus, 2018). Ondernemerschap wordt hier voornamelijk begrepen als het oprichten en beheren van nieuwe organisaties of bedrijven. De nadruk ligt op kennis over bedrijfsvoering en op vaardigheden die nodig zijn om een onderneming efficiënt te leiden, zoals plannen, organiseren en financieel beheer (Gartner, 1990; QAA, 2018). In deze benadering staat ondernemerschap sterk in het teken van economische activiteit en marktgericht denken.

Een tweede benadering, *enterprise education*, hanteert een ruimer perspectief. Ondernemerschap wordt hier opgevat als een houding of manier van handelen, waarbij de focus niet ligt op het oprichten of leiden van een onderneming. Individuen leren kansen herkennen (Shane, 2003) of actief creëren (Sarasvathy, 2001), en ontwikkelen het vermogen om met onzekerheid en complexiteit om te gaan. De focus verschuift van het bedrijf naar de persoon. Competenties zoals creativiteit, zelfvertrouwen, motivatie, samenwerken en kritisch denken staan centraal (Derre, 2023; Vanderstraeten et al., 2024; Verzat & Fayolle, 2013). Binnen deze visie krijgt ook intern ondernemerschap, of *intrapreneurship*, een belangrijke plaats: innovatie en waardecreatie binnen bestaande organisaties (Van Anel & Schramme, 2016; 2020).

Verdere literatuur bouwt voort op deze benadering en benadrukt dat ondernemerschap niet uitsluitend gericht is op het oprichten en beheren van organisaties of bedrijven. Steeds vaker wordt ondernemerschap verbonden met het creëren van waarde in een bredere zin (Lackéus, 2018). Bruyat (1993) spreekt in dit verband over impactondernemerschap, waarbij persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke vernieuwing met elkaar verweven zijn. De gecreëerde waarde kan economisch, sociaal of cultureel van aard zijn (Vestergaard et al., 2012). Vanuit dit perspectief omschrijven Lackéus, Lundqvist en Williams-Middleton (2011) ondernemerschapseducatie als een leerproces waarin studenten waarde creëren voor externe belanghebbenden, buiten hun eigen leeromgeving.

Deze uiteenlopende visies op ondernemerschap vertalen zich in verschillende **leeroriëntaties**. Die oriëntaties bepalen welke doelen ondernemerschapsonderwijs nastreeft en hoe deze pedagogisch worden ingevuld (Agentschap Innoveren & Ondernemen, z.d., par. 3).

- **Kennis over ondernemerschap:** het bestuderen en onderzoeken van ondernemerschap.
- **Persoonlijk ondernemerschap:** het vermogen om zelf richting te geven aan eigen acties, keuzes en ontwikkeling - in werk, leren en leven.
- **Extern ondernemerschap:** het opstarten en leiden van een eigen onderneming of organisatie, al dan niet met zakelijke motieven.

- **Intern ondernemerschap (intrapreneurship):** het bijdragen aan innovatie en waardecreatie binnen een bestaande organisatie.
- **Impactondernemerschap:** het realiseren van sociale, maatschappelijke of ecologische impact, gericht op mondiale uitdagingen en transities.

De gekozen leeroriëntatie is niet vrijblijvend. Ze beïnvloedt in sterke mate de manier waarop ondernemerschapsonderwijs wordt vormgegeven, welke rol de docent opneemt en hoe de leeromgeving wordt ingericht. Opleidingen formuleren leerresultaten die aangeven welke kennis, vaardigheden en attitudes studenten aan het einde van een opleidingsonderdeel moeten beheersen. Afhankelijk van de gekozen focus krijgen deze leerresultaten een andere invulling.

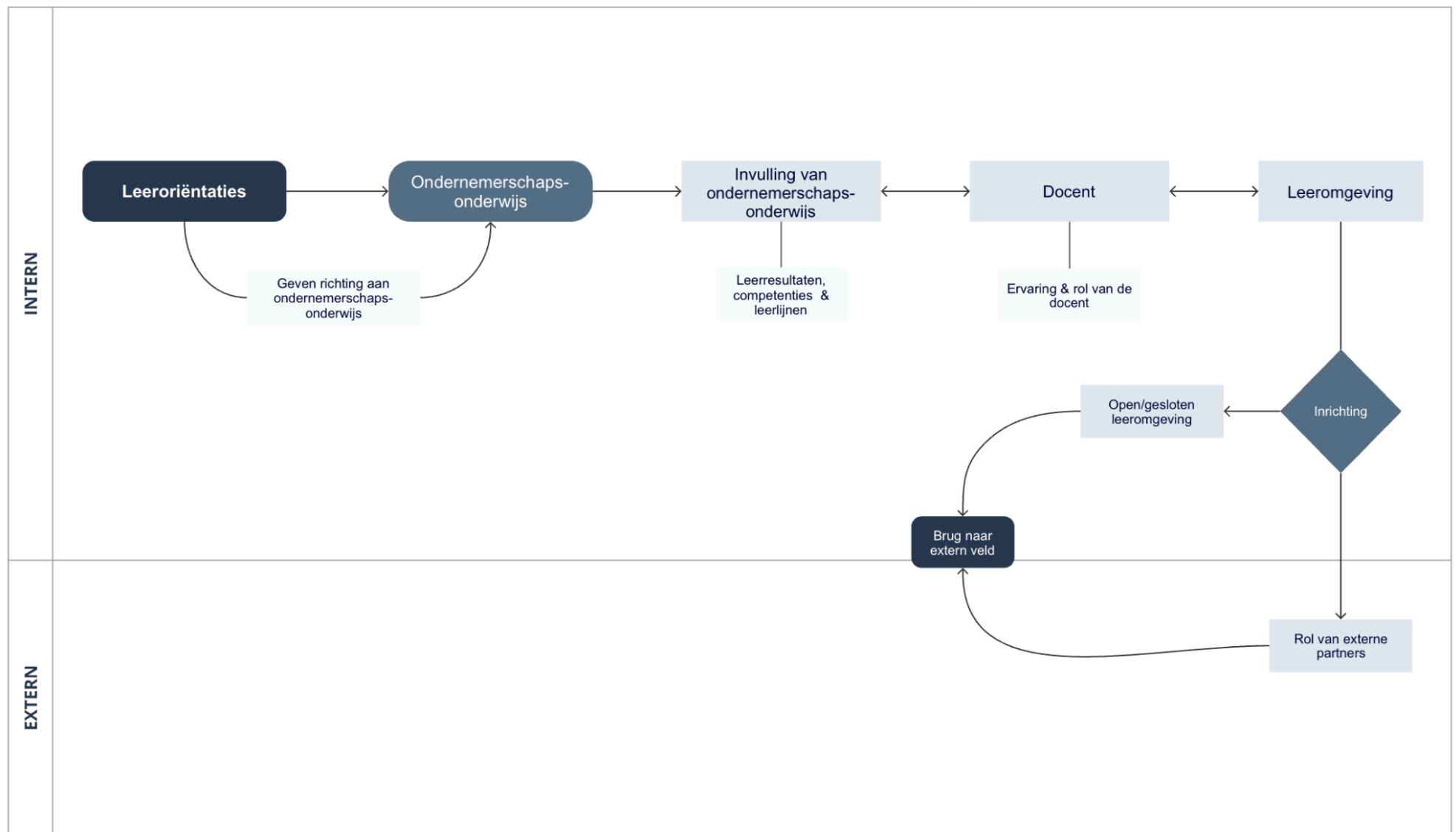
Elke vorm van ondernemerschapsonderwijs veronderstelt daarbij een specifieke set aan deelcompetenties. Deze omvatten **kennis**, zoals inzicht in de basisprincipes van ondernemerschap, boekhouding en financiën; **vaardigheden**, waaronder prioriteiten stellen, leiderschap tonen, actief leren en het opstellen van een financieel plan; en **attitudes** zoals proactief denken, zelfredzaamheid, omgaan met onzekerheid en doorzettingsvermogen (Bacigalupo, 2016; Europese Commissie, 2016; Lackéus, 2015; Sarasvathy, 2001; Vanderstraeten et al., 2024; Verzat & Fayolle, 2013).

Naast de inhoudelijke keuzes speelt ook de docent een centrale rol. Onderzoek wijst uit dat de professionele achtergrond en ervaring van docenten een duidelijke invloed hebben op hoe studenten worden gestimuleerd in hun ondernemende ontwikkeling (Derre, 2023; Nilsen et al., 2016). Daarnaast is de rolopvatting van de docent bepalend voor het leerproces. Afhankelijk van de doelstellingen van het curriculum kan de docent optreden als kennisoverdrager, coach, mentor of facilitator (Ballereau, 2015). In kennisgerichte modellen ligt de nadruk op instructie; in persoonsgerichte modellen verschuift de aandacht naar begeleiding, reflectie en procesgericht leren.

Deze verschillen komen ook tot uiting in de leeromgeving. Wanneer ondernemerschapsonderwijs voornamelijk inzet op kennisoverdracht, volgt de leeromgeving vaak een transmissief model, waarin kennis lineair van docent naar student wordt overgedragen (Ballereau, 2015). Wanneer ondernemerschap wordt benaderd als houding of als proces van waardecreatie, ontstaat een meer open en interactieve leeromgeving. Studenten werken samen met externe partners aan concrete projecten en ontwikkelen *actionable knowledge*: kennis die betekenis krijgt in reële contexten (Lintermans et al., 2025; Toutain & Mueller, 2015).

De manier waarop ondernemerschapsonderwijs wordt ingericht, biedt tot slot inzicht in de positionering van Schools of Arts binnen het bredere veld. Een sterke focus op structuur en kennisoverdracht leidt doorgaans tot meer gesloten leeromgevingen, waarin ondernemerschap vooral als afgebakend vakgebied wordt benaderd. Open leeromgevingen leggen daarentegen de nadruk op samenwerking, reflectie en leren in dialoog met externe actoren. Deze keuzes zijn niet louter didactisch, maar weerspiegelen hoe instellingen hun relatie tot beleid, praktijk en samenleving begrijpen. In die zin fungeert ondernemerschapsonderwijs als een venster op de ontwikkeling en positionering van Schools of Arts binnen het bredere veld.

Figuur 2: Conceptueel kader



II.2 Veldbeschrijving

II.2.1 Afbakening van het veld

In het tweede deel van dit hoofdstuk schetsen we - naast de manier waarop we het veld lezen - ook hoe het ondernemerschapsonderwijs er vandaag uitziet en wie eraan deelneemt. Voordat we daartoe komen, bepalen we eerst de grenzen van het veld waarin dit onderzoek zich situeert. Daarbij maken we een onderscheid tussen het interne en het externe veld.

Het **interne veld** bestaat in de eerste plaats uit de Vlaamse Schools of Arts, inclusief de Vlaamse Schools of Arts in Brussel. Kunstinstituten zoals P.A.R.T.S., a.pass, International Opera Academy, het Orpheus Instituut en het Hoger Instituut voor Schone Kunsten (HISK) vallen buiten deze afbakening. Zij maken geen deel uit van de erkende Schools of Arts en hebben een afzonderlijk statuut binnen het kunstenlandschap (Vlaams Parlement, 2022).

Daarnaast bepalen we welke disciplines binnen deze instellingen in ons onderzoek aan bod komen. We focussen daarbij op de *core creatives* en sluiten aan bij het classificatiesysteem van het Departement Cultuur, Jeugd en Media (Vlaamse Regering, DCJM, 2022). In dit systeem worden verschillende domeinen onderscheiden, waarvan we er vier opnemen in dit onderzoek: (1) beeldende kunsten, audiovisuele kunsten en fotografie; (2) podiumkunsten, waaronder dans, theater, muziektheater en performance; (3) muziek, dat een breed scala aan genres omvat - van pop, rock- en alternatieve muziek en hiphop tot klassieke muziek, jazz en traditionele muziek; en (4) interdisciplinaire kunstvormen, die meerdere disciplines combineren en zich tussen de klassieke domeinen bewegen.

Buiten de afbakening van dit interne veld vallen disciplines zoals architectuur en vormgeving, erfgoedstudies en andere domeinen die niet tot de *core creatives* behoren. Eveneens buiten beschouwing blijven postgraduat, educatieve masters, microcredentials en andere kortcyclische trajecten. In dit onderzoek focussen we uitsluitend op de professionele en academische bacheloropleidingen en masteropleidingen binnen de geselecteerde kunstdisciplines.

Het **externe veld** omvat organisaties en initiatieven die (artistiek) ondernemerschap aanbieden, zowel binnen het curriculum als daarbuiten. Ze zijn toegankelijk voor studenten en afgestudeerden van de Schools of Arts. Binnen dit veld maken we een onderscheid tussen sectorspecifieke en algemene aanbieders. Sectorspecifieke aanbieders richten hun aanbod op de culturele en creatieve sector, en in het bijzonder op de kunsten. Algemene aanbieders bieden ondernemerschapsvorming of ondersteuning aan voor alle sectoren, inclusief kunststudenten.

II.2.2 Overzicht van het interne landschap

II.2.2.1 de Schools of Arts

De Schools of Arts die in dit onderzoek worden besproken, maken deel uit van een hogeronderwijslandschap dat de voorbije decennia grondig is hervormd en uitgebreid.

Een eerste belangrijke hervorming vond plaats in 1994, met de fusie van de hogescholen. Enkele jaren later, in 2013, volgde de academisering van de opleidingen en de oprichting van de associaties (Vlaams Parlement, 2022). Dat jaar betekende een belangrijk keerpunt voor het hoger kunstonderwijs: met de introductie van de Schools of Arts kregen de kunstopleidingen een duidelijke en herkenbare plaats binnen het academisch kader. De Schools of Arts werden daarbij niet als autonome instellingen georganiseerd, maar ondergebracht binnen bestaande hogescholen, waardoor ze deel uitmaakten van grotere associatiestructuren.

Vandaag tekenen zes hogescholen het landschap van het hoger kunstonderwijs in Vlaanderen en Brussel: LUCA School of Arts, Karel de Grote Hogeschool, Artesis Plantijn Hogeschool, Erasmushogeschool Brussel, Hogeschool Gent en Hogeschool PXL. Hieronder geven we een overzicht van deze instellingen. Een beknopte samenvatting is terug te vinden in de bijlage met de interne en externe mapping.

a) LUCA School of Arts

LUCA School of Arts bestaat uit vijf campussen: Sint Lucas Gent, Sint Lukas Brussel, het Lemmensinstituut in Leuven, Narafi in Brussel en Campus C-Mine Genk. Sint Lucas Gent biedt zowel een academische bachelor als een master in beeldende kunsten, met diverse afstudeerrichtingen. Sint Lukas Brussel richt zich op audiovisuele kunsten, beeldende kunsten en fotografie, en verzorgt hier zowel academische bachelor- als masteropleidingen. Het Lemmensinstituut in Leuven focust op muziek en podiumkunsten, met academische bachelor- en masterprogramma's. Campus C-Mine in Genk biedt bacheloropleidingen in audiovisuele kunsten, beeldende kunsten en fotografie en een master in audiovisuele kunsten, terwijl Narafi in Brussel een professionele bacheloropleiding fotografie organiseert.

b) Hogeschool Gent

Onder Hogeschool Gent vallen twee Schools of Arts: het Koninklijk Conservatorium Gent en de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten (KASK) Gent. Het conservatorium biedt een academische bachelor in muziek en podiumkunsten. KASK Gent daarentegen biedt zowel bachelors als masters in audiovisuele kunsten, beeldende kunsten en fotografie, waardoor studenten hier een breed scala aan artistieke richtingen kunnen volgen.

c) Karel de Grote Hogeschool

Binnen Karel de Grote Hogeschool opereert Sint Lucas Antwerpen. Deze school biedt een academische bachelor in beeldende kunsten, een professionele bachelor in fotografie en een masteropleiding. De master laat studenten kiezen uit vijf contexten: toegepaste, autonome, digitale, socio-politieke of sieraadcontext.

d) Artesis Plantijn Hogeschool

Artesis Plantijn Hogeschool omvat het Koninklijk Conservatorium Antwerpen en de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen. Het conservatorium biedt academische en professionele bachelors en masters in muziek en podiumkunsten, met verschillende afstudeerrichtingen. De Koninklijke Academie Antwerpen biedt academische bachelors en masters in beeldende kunsten en fotografie.

e) Erasmushogeschool Brussel

De Erasmushogeschool Brussel omvat het Koninklijk Conservatorium Brussel en het RITCS School of Arts. Het conservatorium richt zich op een academische bachelor muziek, terwijl RITCS een academische bachelor in audiovisuele kunsten en podiumkunsten aanbiedt, een professionele bachelor in audiovisuele kunsten en masters in zowel audiovisuele kunsten als podiumkunsten.

f) Hogeschool PXL

Binnen Hogeschool PXL bevinden zich PXL-Music en de MAD-Faculty. PXL-Music biedt een professionele bachelor in muziek, terwijl de MAD-Faculty academische bachelor- en masteropleidingen in beeldende kunsten verzorgt.

II.2.2.2 Aanbod ondernemerschap in de Schools of Arts

Het ondernemerschapsonderwijs binnen de Schools of Arts wordt op uiteenlopende manieren vormgegeven. In dit onderdeel schetsen we in grote lijnen hoe dit aanbod eruitziet, zonder een exhaustief overzicht te geven van alle opleidingsonderdelen die verband houden met ondernemerschap. We maken daarbij onderscheid tussen het formele curriculum van de Schools of Arts en de extracurriculaire initiatieven die gericht zijn op het versterken van het ondernemend vermogen van studenten. Daarnaast besteden we aandacht aan de rol van de associaties en koepelorganisaties waartoe de Schools of Arts behoren, die via specifieke programma's en ondersteunende trajecten eveneens bijdragen aan ondernemerschapsonderwijs.

a) Binnen het curriculum

Het curriculum van de Schools of Arts biedt ondernemerschapsonderwijs in verschillende vormen. Het aanbod kan grofweg worden onderverdeeld in nadruk op kennis, op vaardigheden en attitudes, of op een combinatie van beide.

- **Kennis over ondernemerschap:** Een eerste groep opleidingsonderdelen focust op kennis over ondernemerschap en de zakelijke aspecten van de artistieke praktijk. Deze vakken reiken studenten inzichten aan die nodig zijn om hun artistieke loopbaan te structureren en te versterken, zoals basisprincipes van ondernemerschap en juridische en financiële kennis.

In Art Management (Koninklijke Academie Antwerpen) leren studenten bijvoorbeeld hoe zij hun artistieke praktijk kunnen uitbouwen en beheren, met aandacht voor organisatorische en financiële aspecten van het kunstenaarschap. Onderzoeken en Ondernemen (PXL-Music, BA1 en BA2) richt zich op projectmatig werken, contractuele en juridische kennis en het opbouwen van duurzame kunstenaarsloopbanen. In Zakelijk Beleid (RITCS, MA) komen onder meer vergoedingen, loonkosten, sociale statuten, contracten en auteursrechten aan bod, met een specifieke focus op ondernemerschap binnen de audiovisuele sector.

- **Vaardigheden en attitudes:** Een tweede groep vakken richt zich voornamelijk op het versterken van ondernemende vaardigheden en attitudes. Het gaat daarbij onder meer om vaardigheden zoals prioriteiten stellen, leiderschap opnemen, actief leren en het opstellen van een financieel plan, evenals attitudes zoals proactief denken, zelfredzaamheid, omgaan met onzekerheid en doorzettingsvermogen.

Deze groep kan worden onderverdeeld in twee accenten. Enerzijds zijn er opleidingsonderdelen waarin studenten hun artistieke positie leren situeren binnen een bredere maatschappelijke en culturele context. In De Kunstwereld (Sint Lucas Antwerpen, BA3) ontwikkelen studenten inzicht in maatschappelijke, technologische, culturele en internationale dynamieken die hun werkveld vormgeven. Creativity and Self-Organisation (idem, BA3) stimuleert een zelfstandige beroepshouding via reflectie en zelforganisatie. In Artist in Society (Conservatorium Antwerpen, BA1) worden reflectieopdrachten gekoppeld aan kennis van het culturele veld, terwijl Arts and Society (Sint Lucas Gent, BA3) de artistieke praktijk benadert vanuit een breed maatschappelijk perspectief.

Anderzijds zijn er vakken die het persoonlijk ondernemerschap versterken via praktijkgerichte projecten, gastlessen en stages. In Verkenning van het Werkveld (Sint Lucas Antwerpen, BA3) werken studenten bijvoorbeeld in team aan een tentoonstelling waarin hun werk wordt gepositioneerd binnen een bredere kunstcontext. Aan het Lemmensinstituut wordt deze aanpak verdergezet in Kunst in het Werkveld 1, 2 en 3 (MA), waar studenten leren functioneren in diverse professionele situaties. Ook aan Hogeschool Gent worden ondernemende vaardigheden systematisch opgebouwd via projectweken binnen Projecten (Koninklijk Conservatorium Gent, BA1–BA3), waarin de artistieke praktijk expliciet wordt gekoppeld aan ondernemerschap.

Binnen deze categorie vormen stages een essentieel onderdeel van ondernemend leren. In opleidingsonderdelen zoals Werkveldstage (PXL-MAD, MA), Stage (Sint Lucas Gent en Sint Lukas Brussel, BA2–BA3) en de Internationale Stage (RITCS, MA) doen studenten praktijkervaring op in uiteenlopende professionele contexten. Aan het Lemmensinstituut wordt dit verder uitgewerkt via onder meer de Verkennende Artistieke Stage (BA3), International Traineeships/Project 1–

4 (MA) en Stage Werkveld (MA), waarin studenten een maatschappelijk relevant muzikaal project realiseren buiten de schoolcontext.

- **Kennis, vaardigheden en attitudes:** Een derde groep opleidingsonderdelen combineert kennis, vaardigheden en attitudes, vaak in een samenwerkingsgerichte context, met als doel het ondernemend vermogen van studenten te versterken. In Zakelijke Context van de Kunst- en Ontwerpopdracht (PXL-MAD, BA3) worden hoorcolleges, groepsopdrachten en zelfstudie ingezet om studenten hun eigen praktijk te laten kaderen binnen thema's zoals auteursrecht, kunstenaarsstatuut, kunstmarkt en museumbeleid. Musicus in de Maatschappij (Koninklijk Conservatorium Brussel, BA3 en MA) nodigt studenten uit om hun positie als muzikant te verwoorden in relatie tot muziekmanagement, financiële en juridische aspecten en communicatie. Binnen LUCA School of Arts combineren Art, Public and Market (Sint Lucas Gent, Sint Lukas Brussel, Lemmensinstituut, MA) en What's Next (Campus C-Mine) hoorcolleges, workshops en klassikale besprekingen om artistieke praktijken te vertalen naar het culturele en creatieve werkveld.

b) Buiten het curriculum

Niet alle aspecten van ondernemerschap binnen de Schools of Arts zijn opgenomen in het formele curriculum. Studenten kunnen daarom ook gebruikmaken van een breed extracurriculair aanbod.

- Binnen dit **extracurriculaire kader** bieden veel opleidingen lezingen, panelgesprekken en ontmoetingen aan met kunstenaars, curatoren en ondernemers. Deze activiteiten zijn meestal vrijblijvend, maar worden wel aangemoedigd. Via deze initiatieven maken studenten kennis met uiteenlopende loopbanen en praktijkvormen. In sommige opleidingen gebeurt dit via een lezingenreeks, in andere via ontmoetingsmomenten of via externe juryleden die in de marge van een vak of beoordeling informatie delen met studenten.
- Naast initiatieven op opleidingsniveau wordt ondernemerschap in de Schools of Arts ook ondersteund via de **koepelhogescholen**. Bij LUCA School of Arts stimuleert LUCA Onderneemt ondernemerschap door coaching, begeleiding van artistieke projecten en ondersteuning bij de ontwikkeling van levensvatbare ondernemingen. Hogeschool Gent bevordert ondernemerschap via het expertisecentrum E-Lab, met keuzevakken zoals Ondernemen en Design Thinking en met extracurriculaire studententeams die maatschappelijke uitdagingen aanpakken. Karel de Grote Hogeschool biedt via het Ondernemerscentrum coaching en netwerkmogelijkheden aan. Op deze manier kunnen kunststudenten, naast hun artistieke opleiding, worden doorverwezen naar ondernemerschapsinitiatieven die hen ondersteunen bij het omzetten van hun artistieke praktijk in concrete projecten of ondernemingen.

II.2.3 Overzicht van het landschap van externe aanbieders en hun aanbod

Naast het aanbod binnen de Schools of Arts richten we ons ook op externe aanbieders die ondernemerschapsvorming aanbieden, zowel binnen het curriculum als daarbuiten. Deze initiatieven zijn gericht op of toegankelijk voor studenten en afgestudeerden van de Schools of Arts. Het overzicht is niet bedoeld als een volledige opsomming van alle aanbieders, maar geeft inzicht in de verschillende typen externe aanbieders en de kenmerken van hun aanbod. Daarbij maken we een onderscheid tussen:

- **Sectorspecifieke aanbieders:** dit zijn organisaties/initiatieven met een aanbod rond ondernemerschap specifiek gericht op de culturele en creatieve sector (en in het bijzonder de kunsten).
- **Niet-sectorspecifieke aanbieders:** organisaties/initiatieven met een aanbod rond ondernemerschapsondersteuning dat openstaat voor alle sectoren.

Een samenvatting van dit overzicht is bovendien terug te vinden in de bijlage met de interne en externe mapping.

II.2.3.1 Sectorspecifieke aanbieders

a) Ondersteunende organisaties in het kunstenveld

- Als transversale organisatie heeft Cultuurloket een sleutelrol in het ondersteunen van cultureel ondernemerschap² over verschillende kunstdisciplines heen. Het wordt hiervoor structureel gesubsidieerd vanuit de Vlaamse overheid, die met Cultuurloket een beheersovereenkomst heeft afgesloten voor de periode 2023-2027. De organisatie bundelt en ontsluit kennis over zakelijke, juridische en financiële aspecten van ondernemen in cultuur, verleent persoonlijk advies en organiseert vormings- en opleidingstrajecten voor zowel individuen als organisaties in de cultuursector. Om specifiek studenten voor te bereiden op het culturele werkveld biedt het tegen betaling een vast opleidingspakket³ aan hogescholen aan, bestaande uit vijf modules die inzoomen op juridische en zakelijke basisthema's. De modules vullen elkaar aan, maar kunnen ook afzonderlijk gegeven worden. Ze behandelen volgende thema's: (1) hoe maak ik van mijn idee een realistisch project?; (2) hoe ga ik aan de slag in de cultuursector?; (3) hoe maak ik goede afspraken?; (4) hoe bescherm ik mijn werk?; en (5) hoe vind ik middelen voor mijn project? Medewerkers van Cultuurloket zijn eveneens regelmatig gastspreker op activiteiten georganiseerd door of in samenwerking met Schools of Arts. In haar jaarverslag van 2024⁴ geeft Cultuurloket aan dat ze via samenwerkingen met hogescholen 315 kunststudenten in hun zakelijke vorming ondersteunden.

² Cultuurloket definieert cultureel ondernemerschap als het vermogen om financieel, materieel, op het vlak van personeel en management de nodige middelen te mobiliseren om een cultureel project te realiseren vanuit een specifieke culturele praktijk en zakelijke ingesteldheid.

³ <https://www.cultuurloket.be/opleidingen-hoger-onderwijs>

⁴ <https://www.cultuurloket.be/inspiratie/dit-was-2024-voor-cultuurloket>

Daarnaast hebben verschillende sectorspecifieke ondersteunende organisaties in het kunstenveld een aanbod rond professionalisering dat in eerste instantie gericht op individuen en organisaties die professioneel actief zijn of willen zijn in de kunsten, maar ook toegankelijk is voor studenten. Vaak hebben ze daarnaast ook een aantal specifieke activiteiten gericht op studenten:

- Kunstenpunt is het Vlaamse steunpunt voor de professionele kunsten binnen de disciplines podiumkunsten, beeldende kunsten en klassieke muziek. De organisatie wordt structureel gesubsidieerd door de Vlaamse overheid, waarmee zij voor de periode 2023–2027 een beheersovereenkomst heeft afgesloten. De organisatie deelt kennis, organiseert vormingen, opleidingen, promotionele activiteiten en netwerkevenementen, en biedt persoonlijk advies aan zowel startende als gevestigde professionele kunstwerkers⁵ en kunstenaars. De focus ligt daarbij vooral op hen wegwijs te maken in het kunstenveld (met o.a. basisinformatie over artistiek ondernemerschap⁶) en hen te helpen de juiste informatie te vinden, hen te ondersteunen in de ontwikkeling van hun loopbaan en een kritisch klankbord te bieden voor hun artistieke projecten. Kunstenpunt biedt een breed overzicht van het kunstenveld rond uiteenlopende thema's en vanuit een brede waaier aan activiteiten: van inzicht in het Kunstendecreet en andere financieringsbronnen, in (zelf)organisatie en nieuwe werkvormen, over onderzoek naar trends en ontwikkelingen in het veld, tot het verbinden van (inter)nationale netwerken. Via infosessies in kunsthogescholen oriënteert het steunpunt studenten, beginnende kunstenaars en zij-instromers in de professionele kunstensector, het Kunstendecreet en fair practices.
- Vi.be is zowel een erkende amateurkunstenorganisatie als het steunpunt voor beginnende en professionele artiesten in de niet-klassieke muziek. De organisatie wordt structureel gesubsidieerd door de Vlaamse overheid, waarmee Vi.be een beheersovereenkomst heeft afgesloten voor de periode 2023-2027. Daarbij ontvangt Vi.be subsidies zowel vanuit het Kunstendecreet als het Amateurkunstendecreet. Vi.be organiseert onder andere infosessies speciaal voor laatstejaarsstudenten van muziekopleidingen om hen wegwijs te maken in het werkveld. Daarnaast biedt de organisatie een uitgebreide kennisbank, individueel advies, promotionele en netwerkactiviteiten, en organiseert ze workshops en opleidingen, zoals de populaire 'Crash Course Muziekbusiness'. Deze cursus richt zich op iedereen die een professionele loopbaan in de muzieksector wil uitbouwen. Aan bod komen onder meer het ontwikkelen van een duurzame carrière, verschillende organisatie- en vergoedingsvormen, auteursrechten, samenwerkingen met labels en publishers, het uitwerken van een live-strategie, welzijn in de muzieksector, programmatie en communicatie.
- Het Vlaams Audiovisueel Fonds (VAF) ondersteunt de Vlaamse onafhankelijke audiovisuele sector en gamesector. De organisatie wordt structureel gesubsidieerd door de Vlaamse overheid, waarmee het VAF een beheersovereenkomst heeft afgesloten voor de periode 2022-2025. Het doel van het VAF is de onafhankelijke creatie van audiovisueel werk en games in Vlaanderen te stimuleren en te ondersteunen, onder andere via financiële steun, professionele omkadering, opleiding en coaching. Het aanbod richt zich enerzijds op mensen met een concreet idee of project voor een film, serie of game, om dit inhoudelijk en productioneel verder te ontwikkelen en te promoten, en anderzijds op deelname aan infosessies, casestudies, masterclasses, seminars en

⁵ Onder kunstwerkers worden individuen begrepen met een ondersteunende of omkaderende functie.

⁶ <https://www.kunsten.be/advies-orientatie/ondernemerschap-van-dromen-naar-doen/>

workshops die toegankelijk zijn zonder dat men een specifiek project heeft. Specifiek voor laatstejaarsstudenten organiseert het VAF samen met de Creative Europe – MEDIA Desk, Mediarte en Cultuurloket jaarlijks de infosessie ‘Achter de schermen’. Tijdens deze sessie worden de verschillende organisaties voorgesteld en wordt toegelicht welke ondersteuning, financiering, opleidingen en andere mogelijkheden zij bieden. Daarnaast organiseert het VAF een jaarlijkse cursus filmmanagement voor debuterende filmmakers⁷. Jonge regisseurs en producenten die recent een bachelor- of masterdiploma film behaalden aan een van de Vlaamse of Brusselse School of Arts doorlopen in vier à vijf dagen een reeks modules die complementair zijn aan het lespakket in het hoger filmonderwijs. De modules behandelen thema’s zoals het sociaal en fiscaal statuut van kunstenaars, rechtspersonen en organisatievormen, contractonderhandelingen en auteursrecht, budgettering en financiering van fictie-, documentaire- en animatiefilms, starten als startup in de sector, en de relaties tussen producent, regisseur, VAF en de markt. Het VAF zet daarnaast in op een duurzame filmsector en deelt hierover kennis met onder andere de Schools of Arts. Zo biedt het studenten informatie op maat tijdens hun opleiding, terwijl docenten een standaardpresentatie ontvangen, aangevuld met een begeleidende leidraad rond duurzaamheid⁸.

b) Ondersteunende organisaties in het bredere creatieve veld

Zowel op lokaal als op Vlaams niveau zijn verschillende ondernemerschapsondersteunende organisaties actief die zich richten op meer creatieve disciplines:

- Flanders DC is het Vlaamse aanspreekpunt voor ondernemen in de mode- en designsector. De organisatie wordt vanuit de Vlaamse overheid structureel gesubsidieerd (beleidsdomein Economie en Innovatie) en heeft hiervoor een convenant voor de periode 2023-2027 afgesloten. De organisatie biedt begeleiding en ondersteuning bij de start, groei en professionalisering van creatieve ondernemers of ondernemingen. Flanders DC biedt een uitgebreide online kennisbank aan, persoonlijk advies op maat, infosessies, workshops, mentoringprogramma’s en (internationale) netwerk- en promotionele activiteiten. Hun aanbod is in eerste instantie gericht op startende en gevestigde creatieve ondernemers in mode en design. Daarnaast verzorgt de organisatie op verzoek gastlezingen of sessies voor studenten in design- en modeopleidingen over ondernemerschap in deze sector. Specifiek voor startende ontwerpers organiseert Flanders DC speciale startlabs (infosessies rond het starten van een onderneming) en heeft het een online kennisluik⁹ en tools rond starten in de design- en modesector.
- VAKlab¹⁰ is het expertise- en dienstencentrum van Bokrijk rond vakmanschap en ondernemerschap. Het wordt ondersteund vanuit de Vlaamse overheid en het Erfgoeddecreet. Het centrum begeleidt makers, studenten, starters en ondernemers in vakmanschap. Het organiseert hiervoor masterclasses, infosessies en netwerkactiviteiten rond technische vaardigheden, maar ook rond ondernemerschapsaspecten zoals het opbouwen van een portfolio.
- MAD Brussels is het Brusselse centrum voor mode en design en helpt startende en gevestigde ontwerpers bij het opzetten of versterken van hun bedrijf. Het biedt hiervoor infosessies, netwerk-

⁷ <https://www.vaf.be/opleiding-en-coaching/vaf-opleiding-zonder-project/vaf-summer-school>

⁸ <https://www.vaf.be/voor-de-sector/duurzaamheid/onderwijs-en-onderzoek-over-duurzaamheid>

⁹ <https://www.flandersdistrictofcreativity.be/kennis-en-tools-mode/start-je-onderneming>

¹⁰ <https://bokrijk.be/nl/wat-vaklab>

en promotionele activiteiten aan en organiseert specifieke begeleidingsprogramma's voor starters, groeiers en gevestigde ontwerpers actief in het Brussels hoofdstedelijk gewest.

- Designregio Kortrijk¹¹ is een samenwerkingsverband van de Intercommunale Leiedal, Voka West-Vlaanderen, Stad Kortrijk, Howest en Kortrijk Xpo en organiseert projecten die creativiteit, innovatie en ondernemerschap ondersteunen in de regio West-Vlaanderen. Het organiseert kennisdeling tussen ontwerpers en netwerk- en promotionele activiteiten voor startende en gevestigde ontwerpers.
- Antwerp Powered by Creatives (APBC)¹² is een samenwerking tussen stad Antwerpen, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Antwerpen en De Winkelhaak. APBC biedt een online en offline communityplatform aan voor de brede creatieve sector in Antwerpen. Het zet voornamelijk in op netwerk- en promotionele activiteiten en faciliteert samenwerking tussen de creatieve sector en andere sectoren. De online community¹³ is uitgegroeid tot een levendige uitwisselingsplek waar studenten, starters en gevestigde creatieven kennis en ervaringen delen over ondernemen in de creatieve sector. Daarnaast werkt APBC samen met de Antwerpse Schools of Arts, zowel op vraag van hen als proactief. Concrete vormen van samenwerking zijn: Buzzkruit (een jobbeurs/service design event), introductiesessies in het Antwerpse creatieve ecosysteem, matchmaking-events, inspiratie en verkenning (studenten worden aangemoedigd om deel te nemen aan Antwerpse events gefocust op ondernemerschap).

c) Fondsen voor bestaanszekerheid

Fondsen voor bestaanszekerheid zijn organisaties binnen een bedrijfstak of sector, opgericht door werkgevers- en werknemersorganisaties. Ze financieren en organiseren onder andere vakopleidingen. In de disciplines die binnen de scope van dit onderzoek vallen zijn er twee fondsen actief die zich ook richten op core creatives:

- Het Sociaal Fonds Podiumkunsten is het fonds voor bestaanszekerheid van de professionele podiumkunsten- en muzieksector. Het biedt ontwikkelingskansen voor wie wil werken, werkt of gewerkt heeft in deze sectoren en richt zich op thema's zoals veiligheid en welzijn, loopbaanbegeleiding, inclusie en intersectionaliteit en digitale transformatie voor zowel werknemers als werkgevers. Onder de naam INTER.MEZZO biedt het Sociaal Fonds Podiumkunsten tegen betaling – via loopbaancheques of een specifiek sectorbudget dat onder bepaalde voorwaarden beschikbaar is – loopbaanbegeleiding aan in de podiumkunsten- en muzieksector.
- Het Sociaal Fonds Podiumkunsten is het fonds voor bestaanszekerheid van de professionele podiumkunsten- en muzieksector. Het ondersteunt mensen die in deze sectoren werken, willen werken of er gewerkt hebben, en zet in op thema's zoals veiligheid en welzijn, loopbaanontwikkeling, inclusie en intersectionaliteit, en digitale transformatie. Via het initiatief INTER.MEZZO biedt het fonds loopbaanbegeleiding aan voor professionals uit de podiumkunsten- en muzieksector. Deze begeleiding kan worden gevolgd met loopbaancheques of via een specifiek

¹¹ <https://designregio-kortrijk.be>

¹² <https://www.apbc.be/>

¹³ <https://www.facebook.com/groups/247738662326833>

sectorbudget dat onder bepaalde voorwaarden beschikbaar is. Deze begeleiding staat open voor kunstenaars en kunstwerkers. Ze wordt op maat van de vraag en behoeften van de coachee vormgegeven. Mogelijke onderwerpen zijn onder meer het in kaart brengen van kwaliteiten, vaardigheden en competenties, netwerkverbreding en het bespreken van mogelijke jobperspectieven. Daarnaast biedt de organisatie onder de naam SPRKR persoonlijke adviesgesprekken rond loopbaanontwikkeling aan artiesten, collectieven en organisaties die zich buiten de reguliere gesubsidieerde kunstensector bevinden. De begeleiding richt zich op structureel benadeelde groepen en op artiesten met een divers referentiekader of die zich toeleggen op nieuwe, hedendaagse kunstvormen¹⁴.

- Mediarte is het fonds voor bestaanszekerheid van de audiovisuele sector en de filmproductie in België. Het stimuleert en organiseert initiatieven op het gebied van opleiding, tewerkstelling en vorming binnen de audiovisuele sector. Voor (pre-)starters biedt Mediarte oriënterende informatie – zowel online als via infosessies – over werken in de sector, relevante opleidingen en carrièremogelijkheden. Daarnaast verzorgt de organisatie opleidingen op maat, gericht op individuele competentie- en talentontwikkeling, (co-)organiseert netwerkactiviteiten en begeleidt stages voor studenten die werkervaring willen opdoen in de audiovisuele sector. Voor jongeren die aan hun carrière in de audiovisuele sector willen beginnen, organiseert Mediarte bovendien het bootcamp mediaNXT¹⁵. Het begeleidingstraject mediaNXT wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met partners uit het werkveld en brengt pas afgestudeerden en werkzoekenden in contact met de audiovisuele sector. Het traject omvat een bootcamp met workshops en masterclasses, gevolgd door een opleidingstraject bij een mediabedrijf.

d) Belangenbehartigers

In de podiumkunsten, muziek, beeldende kunsten en audiovisuele kunsten zijn verschillende organisaties actief die de belangen van kunstenaars en kunstwerkers behartigen. Organisaties zoals de Acteursgilde (voor professionele acteurs), de Muziekgilde (voor professionele muzikanten), STEPP (voor technisch en ontwerpende profielen) en NICC (voor beeldende kunstenaars) delen kennis over het werken in de sector, organiseren netwerkmomenten en bieden in sommige gevallen individueel financieel, juridisch of loopbaanadvies aan hun leden. Doorgaans richten deze organisaties zich in de eerste plaats op professionele kunstenaars en kunstwerkers.

In verschillende steden in Vlaanderen is een Kunstenoverleg¹⁶ actief waar de Schools of Arts een partner van zijn. Het gaat om organisaties die een lokale kunstensector verenigen en vertegenwoordigen tegenover andere instanties. Ze onderhouden een netwerk onder lokale kunstenaars en kunstwerkers, stimuleren samenwerking, organiseren kennisdeling en informeren over lokale en Vlaamse financieringsmogelijkheden.

Werknemers in de kunstensector of kunstenaars met een kunstwerkattest kunnen ook bij een vakbond terecht voor belangenbehartiging. De drie grote vakbonden hebben elk een werking gericht

¹⁴ <https://www.podiumkunsten.be/loopbaanbegeleiding/sprkr-spreekuur>

¹⁵ <https://www.mediarte.be/nl/dossiers/projecten/medianxt/medianxt-een-brug-slaan-tussen-jong-talent-en-de-audiovisuele-wereld>

¹⁶ Zie bv. <https://gentskunstenoverleg.be> (Gent), <https://www.mechelen.be/mechels-kunstenoverleg> (Mechelen) of <https://antwerpskunstenoverleg.be/> (Antwerpen)

op de cultuursector: ACV-Puls¹⁷, ABVV (met ACOD Cultuur¹⁸) en ACLVB¹⁹. Leden kunnen er doorgaans terecht voor loopbaanbegeleiding, juridisch advies en juridische bijstand.

e) Collectieve beheersvennootschappen

Collectieve beheersvennootschappen behartigen de belangen van rechthebbenden op het gebied van auteursrechten en naburige rechten. De belangrijkste beheersvennootschappen in de kunsten zijn Sabam (voor auteurs, componisten en uitgevers), Sofam (voor audiovisuele kunstenaars), PlayRight (voor uitvoerende kunstenaars), SIMIM (voor muziekproducenten), SACD (voor auteurs), Semu (voor bladmuziek en liedteksten), deAuteurs (voor Nederlandstalige auteurs in audiovisuele kunsten, podiumkunsten, literatuur, strip en illustratie) en SCAM (voor auteurs van audiovisuele en radiodocumentaires). Naast het beheren van rechten bieden deze organisaties vaak ook andere vormen van ondersteuning aan hun leden, zoals juridisch advies of financiële steun. Daarnaast delen zij kennis over auteursrechten en naburige rechten via hun websites en infosessies, en (co-)organiseren ze promotionele en netwerkactiviteiten binnen de sectoren waarin ze actief zijn. Verschillende van deze organisaties zetten bovendien, al dan niet samen met partners, in op talent- en carrièreontwikkeling, zoals deAuteurs met zijn incubatorproject voor opkomend talent, de Letteristen²⁰ of Sabam met residentie-, creatie-, ontwikkelings- en opleidingsbeurzen onder Sabam for Culture²¹.

f) Sociaal bureaus voor kunstenaars

Sociaal bureaus voor kunstenaars (SBK's) zijn gespecialiseerde uitzend- of payrollbedrijven die functioneren als tussenpersoon tussen een opdrachtgever en een kunstenaar. Bekende namen zijn bijvoorbeeld Amplo, Tentoo en Smart. Naast contractopmaak bieden ze vaak ook persoonlijk advies aan over zakelijke aspecten, zoals vergoedingen, prijsonderhandeling, het kunstwerkattest, auteursrechten, enzovoorts. Sommige organiseren zelf op verzoek infosessies over zakelijke of juridische aspecten. Zo biedt Amplo bijvoorbeeld een reeks van trainingsmodules²² aan afgestemd op de (bredere) creatieve sector rond facturering, projectcontracten, auteurs en naburige rechten en het kunstwerkattest.

g) Bovenlokale ondersteuningsinitiatieven

Met projectsubsidies binnen het Bovenlokaal Cultuurdecreet worden diverse bovenlokale cultuurprojecten ondersteund, met bijzondere aandacht voor het stimuleren van cultureel ondernemerschap²³. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

¹⁷ <https://www.hetacv.be/acv-puls>

¹⁸ <https://www.cultuurkameraad.be>

¹⁹ <https://www.aclvb.be/nl/sector/socio-culturele-sector-vlaanderen/socio-culturele-sector-vlaanderen>

²⁰ <https://www.deauteurs.be/nieuws/nieuw-incubatorproject-kandideer-voor-schrijverscollectief-de-letteristen/>

²¹ <https://www.sabam.be/en/sabamforculture>

²² <https://www.amplo.be/nl/amplo-academy>

²³ <https://www.cultuuroptil.be/projecten?genre=All§or=All&domain=89>

- Barak Lili M²⁴, een bovenlokaal cultuurproject van de Brusselse organisatie Pilar, biedt ruimte en ondersteuning aan jongeren om artistiek te creëren en cultureel te ondernemen.
- Met SPRINGPLANK²⁵ biedt de cultuurorganisatie Anamma in Gent kansen aan jonge ondernemende creatievelingen die actief zijn op, naast en rondom het podium: muzikanten, woordkunstenaars, klank- en lichttechnici, producers, DJ's, managers, recensenten, video- en fotografen, enzovoort. SPRINGPLANK stimuleert experiment, innovatie en ondernemerschap. Het doel is om jongeren in staat te stellen hun creatieve ideeën én hun ondernemend vermogen - zoals initiatief nemen, experimenteren, samenwerken en professioneel positioneren - in een veilige context te ontwikkelen en te presenteren. Daarbij staat het leerproces centraal, eerder dan het eindproduct. Binnen het initiatief werken organisaties uit de cultuur-, jeugd- en onderwijssector samen met partners uit de arbeidsmarkt en de welzijnssector.
- Trappelend Talent²⁶ is een lanceerplatform voor jonge makers. De makers worden geholpen richting meer professionalisering en verzelfstandiging. Trappelend Talent ondersteunt beginnende theatermakers door zijn expertise en netwerk ter beschikking te stellen.

h) Andere

In podiumkunsten en muziek nemen (alternatieve) managementbureaus en sommige organisaties (bv. podia, festivals, artist-run platformen) een rol in loopbaanondersteuning op, het aanbieden van repetitieruimtes, coproducties en zakelijke omkadering.

In de beeldende kunsten zijn atelierorganisaties, residentieplekken, presentatieplatformen en collectieven actief die naast artistieke ook zakelijke of logistieke ondersteuning bieden. Tegelijk blijft de 'sociale densiteit' relatief laag, wat betekent dat veel beeldende kunstenaars geïsoleerd werken en minder toegang hebben tot gedeelde kennis over bijvoorbeeld prijszetting of contracten.

Jaarlijks worden er diverse wedstrijden georganiseerd en beurzen uitgereikt die ondernemerschap ondersteunen. De aard van deze ondersteuning varieert: geldprijzen, coachingstrajecten, toegang tot netwerken of doorverwijzing naar financieringsmogelijkheden. Voor creatieve ondernemers bestaan onder meer de Belgian Fashion Awards, de Flanders DC/UA Award, en de Henry van de Velde Awards, die onder andere een prijs voor *Young Talent* omvatten. Daarnaast bestaan er ook niet-sectorspecifieke prijzen: zo richt Vlajo zich met de Start Academy for Young Entrepreneurs specifiek op studenten, bekroont Unizo jaarlijks een Starter van het Jaar, en reikt de Europese Commissie de Young European Entrepreneur Award uit.

Artistieke werkplaatsen ondersteunen kunstenaars die individueel aan hun praktijk werken. Zij bieden niet alleen infrastructuur, materiaal of werkruimtes aan, maar ook feedback, productionele ondersteuning en begeleiding. De nadruk ligt daarbij op het artistieke werk en het productieproces. Er bestaan werkplaatsen voor uiteenlopende disciplines: beeldende kunsten (o.a. Jester, het Frans Masereel Centrum, Overtoon), podiumkunsten (o.a. De Pianofabriek, wpZimmer, Buda), muziek (o.a.

²⁴ <https://pilar.brussels/nl/barak-lili-m-residenten>

²⁵ <https://www.anamma.be/over-ons/>

²⁶ <https://trappelendtalent.be/>

B-Classic, Q-O2, Walter) en design (diverse FabLabs, vaak verbonden aan onderwijsinstellingen). Het voordeel van dergelijke werkplaatsen is dat zij maatwerk kunnen bieden aan kunstenaars. Toch gaat het meestal om kleine structuren die over beperkte middelen beschikken.

Ook zetten Schools of Arts in op ondernemerschap door samen te werken met lokale en internationale partners. Binnen deze projecten worden uiteenlopende activiteiten voor studenten georganiseerd. Zo werkte LUCA School of Arts tussen 2022 en 2024 samen met vijf Europese instellingen, het hoger (kunst)onderwijs en externe partners in het kader van het C-ACCELERATE-project. Dit project bouwde voort op vier pijlers: de bevordering van ondernemerschapseducatie binnen de CCSI, projectontwikkeling en bedrijfsversnelling, ondersteuningsstructuren voor creativiteit en kennisoverdracht, en samenwerking. Een ander voorbeeld is het partnerschap dat LUCA School of Arts aanging met de Stad Hasselt rond het project Circulair werk(t). Dit initiatief had tot doel, in samenwerking met studenten en de hogeschool, de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Het loket fungeerde daarbij als kennislaboratorium en organiseerde showcases en evenementen.

Uit de interviews met geraadpleegde stakeholders en uit een scan van de evenementenkalenders van de Schools of Arts stellen we tot slot vast dat heel wat activiteiten die betrekking hebben op aspecten van (artistiek) ondernemerschap ook door peers uit de sector zelf worden begeleid.

II.2.3.2 Niet-sectorspecifieke aanbieders

a) Algemene ondernemerschapsondersteunende organisaties

VLAIO bevordert ondernemerschap in Vlaanderen en doet dat, onder meer via de ondersteuning van verschillende partners, door in te zetten op ondernemerschapsgericht leren binnen en buiten het formele onderwijs en op de begeleiding van student-ondernemerschap. Daarmee wil VLAIO bijdragen aan een sterke ondernemerschapscultuur en ondernemerschap in brede zin stimuleren. Via jaarlijkse werkings- of projectsubsidies financiert VLAIO onder andere de volgende organisaties:

- Vlaamse Jonge Ondernemingen (Vlajo)²⁷: deze organisatie heeft een project- en opleidingsaanbod rond ondernemerschap voor onder andere studenten en docenten uit het hoger onderwijs. Vlajo biedt hen onder andere praktijkgerichte small business groeiprojecten, innovatiekampen, sessies gericht op oplossingsgericht denken (van idee, pitching tot plan en uitvoering), bedrijfsbeheer skills en netwerking met bedrijven en ondernemers.
- Unizo Onderwijs en Ondernemen²⁸: richt zich met haar aanbod op het ontwikkelen van een ondernemend vermogen bij studenten, onder andere uit het hoger onderwijs. De organisatie biedt daarbij begeleidingstrajecten aan waarmee studenten een ondernemingsplan kunnen uitwerken en de bijbehorende competenties kunnen ontwikkelen.

²⁷ <https://www.vlaio.be/nl/vlaio-netwerk/ondernemend-onderwijs/wie-kan-helpen/wie-kan-jou-als-docent-helpen#ecosystemen-in-studentensteden>

²⁸ <https://www.vlaio.be/nl/vlaio-netwerk/ondernemend-onderwijs/wie-kan-helpen/wie-kan-jou-als-docent-helpen#ecosystemen-in-studentensteden>

- My Machine²⁹: stimuleert ondernemerschap door studenten van lager-, secundair- en hoger onderwijs te laten samenwerken om gedurende één schooljaar samen een droommachine te ontwikkelen.
- Ecosystemen voor student-ondernemerschap³⁰: zijn netwerken van steden, onderwijsinstellingen, bedrijven en organisaties die samenwerken om jongeren te inspireren, activeren en ondersteunen richting ondernemerschap. Ze bieden een lokaal ecosysteem dat studenten inspireert, activeert en begeleidt richting ondernemerschap en hen tegelijk wegwijs maakt in het beschikbare ondersteuningsaanbod. Het gaat om Broeikas (Aalst), Take Off Antwerp (Antwerpen), Turbo (Brugge), Startup 2440 (Geel), Entrepreneur (Gent), Pitch Please (Hasselt-Genk), Start@K (Kortrijk), LE(J)ON (Leuven) en Manestarters (Mechelen). Verschillende Schools of Arts zijn verbonden aan deze ecosystemen.
- Jongerencoöperatie Haven³¹: dit was tot 2026 een coöperatie van jongeren, jeugdhuizen en andere partners, waarin jonge ondernemers gedurende twee jaar in een ontwikkelingstraject de ruimte en tijd kregen om hun zakelijke ideeën in een veilige omgeving uit te testen en verder te ontwikkelen. De coöperatie richtte zich op jongeren tussen de 18 en 30 jaar en had geen sectorspecifieke focus. Deelnemers moesten medeaandeelhouder worden in de coöperatieve vennootschap om aan het traject deel te nemen.
- Starterslabo's³² en andere initiatieven voor starters: Starterslabo's zijn activiteitencoöperaties die in verschillende Vlaamse provincies begeleidingstrajecten aanbieden aan werkzoekenden, schoolverlaters en leefloners. Ze bieden deelnemers de mogelijkheid om hun ondernemersidee in een veilige omgeving uit te testen, zonder onmiddellijk hun uitkering of inkomen te verliezen. Gedurende het traject kunnen deelnemers experimenteren met hun ideeën, factureren via het btw-nummer van Starterslabo en zich laten coachen door professionals op het gebied van marktonderzoek, financiën en bedrijfsplanning. Naast de Starterslabo's bestaan nog tal van andere initiatieven (gesubsidieerd door VLAIO) om starters te ondersteunen. Een overzicht is terug te vinden op de website van VLAIO³³.
- Sociale Innovatiefabriek³⁴: ondersteunt sociaal ondernemerschap en biedt actief ondersteuning en trajecten aan voor (pre)starters en groeiers in sociale innovatie en ondernemerschap.
- Netwerk Ondernemen: is een Coöperatieve Vennootschap met Sociaal Oogmerk (CVSO) van ondernemers voor ondernemers.

Naast het subsidiëren van diverse organisaties organiseert VLAIO ook het Forum voor Ondernemend Hoger Onderwijs, een stakeholdersplatform dat gericht is op het stimuleren en ondersteunen van ondernemend handelen bij studenten in het hoger onderwijs. Het forum maakte oorspronkelijk deel uit van de acties van het Actieplan Ondernemend Onderwijs van de Vlaamse overheid en brengt

²⁹ <https://www.vlaio.be/nl/vlaio-netwerk/ondernemend-onderwijs/wie-kan-helpen/wie-kan-jou-als-docent-helpen#ecosystemen-in-studentensteden>

³⁰ <https://www.vlaio.be/nl/vlaio-netwerk/ondernemend-onderwijs/wie-kan-helpen/wie-kan-jou-als-docent-helpen#ecosystemen-in-studentensteden>

³¹ <https://www.havenvoorjongeondernemers.be/>

³² <https://starterslabo.be>

³³ Zie https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/expertisedatabank/zoek?f%5B0%5D=thema%3A3&f%5B1%5D=thema_level_1%3A78

³⁴ <https://www.socialeinnovatiefabriek.be>

mensen samen uit en rond het hoger onderwijs die praktisch betrokken zijn bij ondernemerschapsinitiatieven.

b) Belangenbehartigers

- UNIZO (de Unie van Zelfstandige Ondernemers) behartigt de belangen van zelfstandigen, kmo's (kleine en middelgrote ondernemingen) en vrije beroepers in Vlaanderen en Brussel. Via Unizo Onderwijs & Ondernemen (zie paragraaf 1.2.2) richt de organisatie zich specifiek op het (hoger) onderwijs. De organisatie heeft daarnaast een uitgebreid aanbod van advies, netwerkactiviteiten en trajecten voor (pre)startende ondernemers³⁵.
- Voka, het Vlaams netwerk van ondernemingen, behartigt de belangen van ondernemingen in Vlaanderen. Met Voka Bryo³⁶ begeleidt de organisatie startende ondernemers of start-ups bij het ontwikkelen van een bedrijfsplan en biedt het ondersteuning aan via ontmoetingen met gelijkgestemde ondernemers, ervaren coaches en deskundigen. Binnen deze werking loopt momenteel ook een Bryo-modetraject (The Next Fashion Chapter), dat Voka samen met Flanders DC organiseert en dat zich richt op mode-ondernemers met groeiambities. Voka heeft naast Bryo een uitgebreid ondersteuningsaanbod voor ondernemers in het algemeen rond verschillende thema's.

c) Jeugdhuizen met een werking rond ondernemerschap en/of artistieke expressie

Het Departement CJM verstrekt op basis van het Decreet Bovenlokaal Jeugdwerk financiële ondersteuning aan jeugdhuizen die artistieke expressie, ondernemerschap en/of sociale cohesie in hun omgeving stimuleren. Voor de periode 2024-2027 worden 57 jeugdhuizen³⁷ ondersteund. Deze jeugdhuizen stimuleren ondernemerschap en artistieke expressie, moedigen jongeren aan om met hun eigen ideeën aan de slag te gaan en bieden begeleiding bij de verdere uitwerking en realisatie van deze projecten. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Jeugdhuis Kavka³⁸ Antwerpen biedt fysieke werkruimte aan jonge ondernemers en maakt hen wegwijs in het opstarten van hun eigen onderneming.
- Met het Plantrekkers-traject³⁹ stimuleert jeugdhuis De Serre in Hasselt ondernemerschap bij creatieve jongeren en begeleidt het hen van een eerste idee tot een concreet plan.
- Met JonGeduld organiseert jeugdhuis Kinky Star⁴⁰ een coachingstraject aan voor jonge muzikanten tot twintig jaar. Daarnaast ondersteunt Plan.K creatieve makers en ondernemers met advies over de zakelijke uitwerking van hun projecten.

³⁵ <https://www.unizo.be/starters>

³⁶ <https://www.voka.be/bryo?tab-list-97939-active-id=97934&tab-list-97945-active-id=97940&tab-list-97952-active-id=97947>

³⁷ <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/jeugd/subsidies-jeugd/geprofessionaliseerde-jeugdhuizen#wat>

³⁸ <https://kavka.be/>

³⁹ <https://deserrehassele.be/plantrekkers>

⁴⁰ <https://kinkystar.com/projecten>

d) Studentenorganisaties

In Vlaanderen zijn, vooral in de buurt van hogeronderwijsinstellingen, tal van studentenorganisaties actief. Sommige daarvan richten zich specifiek op het bevorderen en ondersteunen van ondernemerschap bij studenten en student-ondernemers. Zo is SINC een studentenorganisatie in Antwerpen die ondernemerschap onder studenten wil stimuleren en ondersteunen. Ze organiseert diverse (netwerk)activiteiten en bouwt aan een community waarin studenten met een ondernemend vermogen in contact worden gebracht met partnerorganisaties. Onder de noemer Arts.Inc organiseert SINC bovendien af en toe activiteiten die specifiek gericht zijn op studenten en student-ondernemers uit creatieve opleidingen. Andere voorbeelden zijn onder andere Junior Consulting⁴¹, Academics for Companies⁴² en Academics for Development.

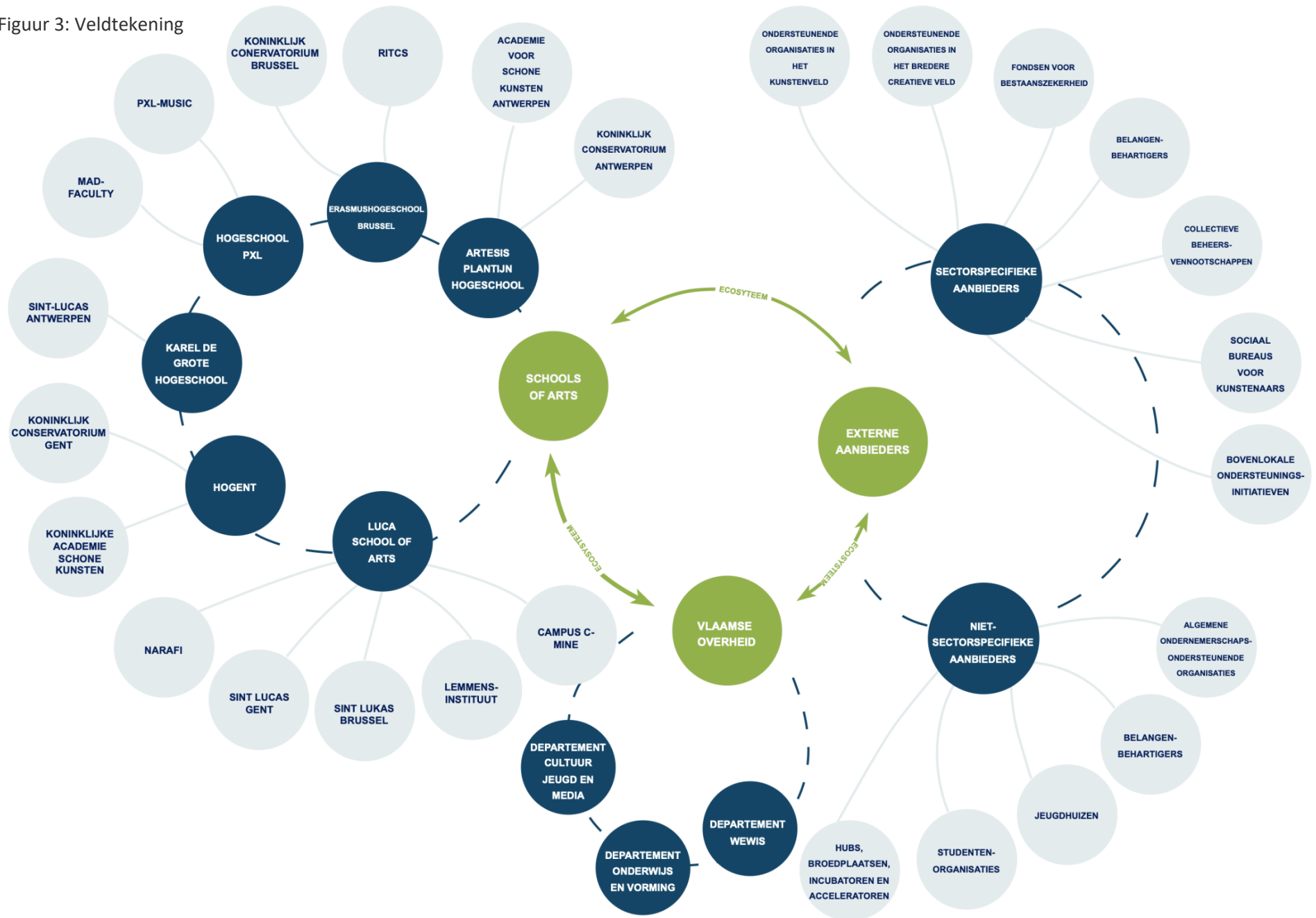
e) Hubs, broedplaatsen, incubatoren en acceleratoren

Vlaanderen kent verschillende hubs, broedplaatsen, incubatoren en acceleratoren die startende ondernemers en start-ups een fysieke werkruimte bieden, vaak gecombineerd met ondernemerschaps-ondersteuning en netwerkactiviteiten. Acceleratoren focussen daarbij specifiek op het versneld laten groeien van jonge bedrijven. Veel van deze initiatieven hebben een technologische insteek, maar staan ook open voor, of richten zich soms expliciet op, culturele en creatieve ondernemingen. Zo richt De Winkelhaak in Antwerpen zich specifiek op creatief ondernemerschap, biedt de Blikfabriek een broedplaats voor makers, kunstenaars en andere creatieven, en staat de accelerator imec.istart eveneens open voor start-ups in sectoren zoals entertainment, mediatech, fashiontech en gaming.

⁴¹ <https://www.juniorconsulting.be>

⁴² <https://www.academicsforcompanies.be>

Figuur 3: Veldtekening



II.3 Veldanalyse

II.3.1 Analyse van het interne aanbod

De curricula van de kunstopleidingen tonen aan dat ondernemerschap vandaag een vanzelfsprekend onderdeel is van de opleidingstrajecten. Vrijwel alle opleidingen integreren aspecten van ondernemerschap in hun curriculum.

Uit interviews en focusgroepgesprekken met opleidingshoofden, docenten en alumni blijkt dat zij allen het belang onderschrijven van het aanleren van ondernemerschap aan studenten. Zij formuleren hiervoor vier hoofdredenen.

- Ondernemerschap is in de huidige kunstensector onvermijdelijk geworden. Door maatschappelijke ontwikkelingen zoals digitalisering en nieuwe verdienmodellen wordt ondernemerschap beschouwd als een noodzakelijke vaardigheid voor wie een professioneel traject in de kunstensector wil uittekenen.
- Beleidskaders en, in het verlengde daarvan, sectororganisaties stimuleren ondernemerschap sterker dan voorheen.
- Historisch kreeg ondernemerschap in Schools of Arts nauwelijks aandacht. Vandaag wordt ondernemerschap binnen deze instellingen expliciet opgenomen in de onderwijsvisie als een essentiële competentie, evenals in de visie van de hogescholen en associaties waartoe de kunsthogescholen behoren.
- Ook de perceptie van kunststudenten ten aanzien van ondernemerschap evolueert. Steeds meer studenten tonen tijdens hun opleiding een sterke ondernemende houding en starten soms zelfs al een eigen activiteit vóór het afstuderen. Zo bestaat 8% van de student-zelfstandigen uit kunststudenten (VLAIO, 2023). Toch blijft er een groep studenten voor wie ondernemerschap moeilijk te verzoenen lijkt met hun artistieke ontwikkeling.

Deze evoluties tonen aan dat ondernemerschap vandaag een onmiskenbaar onderdeel vormt van de Schools of Arts.

II.3.1.1 Richting van ondernemerschapsonderwijs

Uit de verzamelde data – bestaande uit curricula, interviews en focusgroepgesprekken – blijkt dat ondernemerschap in de Schools of Arts geen randfenomeen meer is. Het thema wordt niet altijd expliciet benoemd, maar is wel op uiteenlopende manieren geïntegreerd in de opleidingen.

In het voorgaande hoofdstuk werd reeds vastgesteld dat de Schools of Arts uiteenlopende hervertalingen maken van het begrip ‘ondernemerschap’. Deze hervertalingen variëren van een functionele benadering tot een maatschappelijke en navigerende benadering, telkens met het doel studenten voor te bereiden op de fase na het afstuderen.

Dit uiteenlopende taalgebruik vertaalt zich ook in de pedagogische keuzes die Schools of Arts maken. Wanneer de leeroriëntaties binnen ondernemerschapsonderwijs worden geanalyseerd, komen er

duidelijke patronen naar voren. Binnen de vijf onderscheiden oriëntaties - kennis over ondernemerschap, persoonlijk ondernemerschap, extern ondernemerschap, intern ondernemerschap en impactondernemerschap - treden er twee duidelijk op de voorgrond.

Ten eerste blijkt **persoonlijk ondernemerschap** de meest voorkomende oriëntatie. In bijna alle Schools of Arts fungeert dit als de basisattitude van waaruit ondernemerschap wordt benaderd. Het gaat daarbij niet louter om het ontwikkelen van bedrijfsmodellen of zakelijke strategieën. Centraal staat het vermogen van studenten om eigen keuzes te maken, zichzelf te organiseren, richting te bepalen en hun artistieke ontwikkeling actief vorm te geven. Of zoals een onderzoeker verbonden aan een School of Arts het stelt:

‘Ondernemerschap draait voor kunststudenten om de vraag hoe je jouw artistieke praktijk verder kunt ontwikkelen, uitrollen en er een economische realiteit rond opbouwen.’ (onderzoeker)

Deze benadering vertoont sterke gelijkenissen met de literatuur rond artistiek ondernemerschap, dat in internationale context vaak gekoppeld wordt aan het opbouwen van een individuele artistieke praktijk.

Een tweede oriëntatie die vaak naar voren komt is **impactondernemerschap**, waarbij ondernemerschap wordt begrepen als het realiseren van sociale, maatschappelijke of ecologische meerwaarde. Deze invulling nuanceert het traditionele idee dat ondernemerschap primair een economische finaliteit zou hebben. Een opleidingshoofd verduidelijkt dit als volgt:

‘Een van de belangrijkste stappen die kunstenaars in opleiding moeten zetten, is het herdenken van de vormen waarin ze hun kunst presenteren. Dat herdenken is op zich al een ondernemende actie. En dat heeft dan inderdaad te maken met waarde – niet per se met geld of middelen, maar met betekenis en impact.’ (opleidingshoofd)

Op die manier positioneren veel opleidingen ondernemerschap als een middel om bij te dragen aan bredere maatschappelijke uitdagingen.

II.3.1.2 Positie en invulling van ondernemerschap in de curricula van kunstopleidingen

De leeroriëntaties geven een eerste inzicht in hoe ondernemerschap binnen de Schools of Arts vorm krijgt. Daarbij wordt ondernemerschap primair begrepen als persoonlijk ondernemerschap, nauw verbonden met artistiek ondernemerschap. De opleidingen vertrekken steeds vanuit de individuele artistieke praktijk van de student, waardoor ondernemerschap wordt ingevuld op een manier die direct voortbouwt op die praktijk. De nadruk en accenten kunnen daarbij variëren, afhankelijk van de opleiding en de individuele maker.

Invulling ondernemerschapsonderwijs

Deze focus zien we duidelijk terug in de vooropgestelde **leerresultaten**. Studenten leren bijvoorbeeld een portfolio samenstellen, reflecteren op hun positie binnen het veld en een bredere blik ontwikkelen op de structuren waarin hun werk functioneert. Economische en commerciële aspecten – zoals marktwerking, prijszetting, boekhouding of bedrijfsbeheer – komen daarentegen minder aan bod. Ook in de ECTS-fiches domineren termen zoals zelfreflectie, onderzoekend vermogen, creatieve strategieën, duurzaam werken en professionalisering, terwijl begrippen als winst, klanten en marktanalyse nauwelijks voorkomen.

Deze nadruk zien we ook terug in de **deelcompetenties**, die vooral gericht zijn op het ontwikkelen van attitudes zoals zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen, zelfredzaamheid en het omgaan met onzekerheid. Daarnaast besteden de Schools of Arts aandacht aan vaardigheden zoals het aanpassen aan nieuwe situaties, kansen herkennen of creëren, samenwerken met anderen en het opstellen van een financieel plan of subsidiedossier. Kennis over ondernemerschap, zoals financiële of juridische aspecten, speelt daarentegen een kleinere rol. Een opleidingshoofd legt dit als volgt uit:

‘De student moet zich kunnen verplaatsen in realistische situaties en inzicht hebben in de rol van financiële, juridische en economische factoren. Het draait hierbij om de juiste houding: bewust zijn dat een goed geïnformeerde start in het werkveld essentieel is. Deze houding is cruciaal, omdat de inhoudelijke kennis voortdurend in beweging is.’ (opleidingshoofd)

Deze visie sluit aan bij meerdere Schools of Arts, die het belang van een ondernemende attitude en brede vaardigheden benadrukken. Zo leggen studenten een stevige basis om later ondernemerschap verder te ontwikkelen en de benodigde kennis op te bouwen.

Op **didactisch vlak** kiezen opleidingen overwegend voor een praktijkgerichte en ervaringsgebaseerde aanpak. Onderwijs wordt zo opgezet dat studenten zo dicht mogelijk bij de realiteit van het werkveld worden gebracht. Kennis over ondernemerschap wordt beperkt aangeboden via hoorcolleges of vakken die juridische, organisatorische of financiële aspecten behandelen. De nadruk ligt vooral op praktijkervaring: gastlezingen van kunstenaars, curatoren en organisatoren; stages; praktijkopdrachten; werkbezoeken; en presentatiemomenten voor externe partners en jury's.

Een alumnus omschreef dit als volgt:

‘Het onderwijs pusht je om te ondernemen, maar het is niet dat ze dat echt systematisch onderwijzen. Je presenteert je ideeën op hoog niveau, en daarbij wordt je wel ondersteund, maar ondernemerschap als vak of lesmateriaal is er eigenlijk niet echt. Maar ja, al doende leer je.’ (alumnus)

In lijn met deze didactische aanpak wordt ondernemerschap zelden via schriftelijke examens geëvalueerd. De beoordeling volgt eerder de logica van praktijkonderzoek en procesbegeleiding. Veelgebruikte beoordelingsvormen zijn portfolio's, observaties van functioneren, zelfreflectieverslagen en mondelinge feedback. Zowel docenten als studenten merken op dat de evaluatie van ondernemerschapscompetenties vooral procesevaluatief is, in plaats van summatief.

De leerlijn

Binnen de Schools of Arts lopen de visies uiteen over de vraag of ondernemerschap best wordt opgenomen als een transversale leerlijn. Enkele opleidingen hebben een doorlopende lijn die start in de eerste bachelor en doorloopt tot de master. De meeste scholen kiezen echter voor een geïntegreerde aanpak, waarbij ondernemerschap verspreid aanwezig is in afzonderlijke vakken.

De meeste modules situeren zich in de derde bachelor of de masterfase, wat erop wijst dat ondernemerschap vooral wordt aangeboden wanneer studenten zich expliciet op het werkveld richten. Deze *just-in-time-benadering* sluit aan bij de idee dat kennis over ondernemerschap pas relevant wordt wanneer studenten hun praktijk extern presenteren. Bovendien houdt het vroeg aanbieden van kennis over ondernemerschap (bv. in BA1 of BA2) in dat studenten kennis vergeten zijn tegen het moment dat ze afstuderen.

Tegelijk blijkt uit focusgroepgesprekken dat hierover geen volledige consensus bestaat. Veel respondenten pleiten ervoor om ondernemerschap toch al vroeg in de opleiding te introduceren, en deze nadien cyclisch te verdiepen. Cognitief- en onderwijspsycholoog Jerome Bruner (1960) beschreef dit als 'spiraalvormig curriculum'. In een spiraalvormig curriculum komen leerinhouden herhaaldelijk terug, telkens op een andere, verdiepende manier, zodat studenten worden uitgedaagd tot een hoger niveau van complexiteit en zelfstandigheid.

De rol van de docent

De verantwoordelijkheid voor ondernemerschapsonderwijs ligt zelden bij slechts enkele docenten. Het is eerder een gedeelde taak. De meeste geïnterviewde docenten geven aan dat aspecten van ondernemerschap geïntegreerd zijn in hun dagelijkse onderwijspraktijk. Afhankelijk van het type vak - praktijkgericht, theoretisch of opdrachtgestuurd - verschuift hun rol, van kennisoverdrager tot coach, mentor of facilitator. In de gesprekken benadrukten docenten vaak dat zij zichzelf in de eerste plaats als mentor of facilitator zien, eerder dan als kennisoverdrager. Ook de alumni die we interviewden bevestigden deze rol:

'Docenten waren benaderbaar en gespecialiseerd in hun vakgebied. Ik kon bij specifieke docenten terecht voor gerichte vragen, maar dit vereiste maturiteit en initiatief van de student. (...) Veel studenten zetten na hun afstuderen ook hun eerste échte werk op onder de vleugels van docenten.' (alumnus)

Daarnaast spelen docenten ook de rol van rolmodel. Hun eigen artistieke praktijk en netwerk vormen een waardevolle bron van concrete voorbeelden voor studenten. Binnen sommige opleidingen wordt dit bovendien actief gestimuleerd, zoals de directie van een School of Arts aangeeft:

'De meeste die hier lesgeven, hebben naast het lesgeven ook hun eigen praktijk. En die brengen dat mee binnen de opleiding.' (directie)

Tegelijkertijd erkennen docenten dat hun eigen loopbaan soms ver afstaat van de realiteit waarin studenten vandaag terechtkomen. Ervaring is waardevol, maar niet volledig overdraagbaar.

Desondanks blijven docenten voor hun studenten, ook na afstuderen, een ‘bekend gezicht’. Veel net afgestudeerden wenden zich nog steeds tot hun voormalige docenten voor advies of om ideeën af te toetsen.

Leeromgeving

Tot slot wijzen de gegevens op duidelijke verschillen tussen Schools of Arts in de manier waarop zij de leeromgeving vormgeven. Hoewel bijna alle opleidingen samenwerken met externe partners - zoals Cultuurloket, Kunstenpunt, Vi.be, enzovoort - variëren de intensiteit en aard van die samenwerkingen. Gastcolleges, externe juryleden, bedrijfsbezoeken en stages vormen terugkerende elementen, die bijdragen aan een praktijkgericht ecosysteem.

Tussen disciplines zijn eveneens opvallende verschillen zichtbaar. In kunstdisciplines waar samenwerking inherent is, zoals audiovisuele of podiumkunsten, bestaan vaker vakken die de brug slaan tussen studie en werkveld. In disciplines die sterker individueel werken, zoals beeldende kunsten of schrijven, is deze impuls minder vanzelfsprekend, waardoor de leeromgeving vaak meer gesloten blijft.

Samengevat vormt de leeromgeving in elke opleiding in meer of mindere mate een schakel tussen de onderwijscontext en het professionele veld. Hoe deze verbinding precies wordt ingericht en welke rol externe aanbieders daarin spelen, wordt verder geanalyseerd in het volgende deel.

II.3.2 Analyse van het extern aanbod

Kijken we naar het geheel (en de onderlinge relaties binnen dit geheel) van externe aanbieders dan valt op dat het veld erg **breed en versnipperd** is, met vele organisaties die overlappende initiatieven aanbieden. Er is geen duidelijke doorverwijzingsstructuur en studenten (en professionals) moeten zelf hun weg vinden in dit complexe landschap van aanbieders. Het gaat ook om een **heterogene groep van verschillende types** van aanbieders die vanuit uiteenlopende motivaties een aanbod rond ondernemerschap bieden: van intermediaire organisaties die vanuit een publieke opdracht werken (bv. steunpunten en sectorfondsen), belangenbehartigers (bv. sectorfederaties of vakbonden), grassroots initiatieven (bv. studentenorganisaties, artist run werkplaatsen, etc.) tot publiek-private spelers (bv. incubatoren) en private spelers (bv. sociaal bureaus voor kunstenaars) die diensten leveren aan de culturele en creatieve sector. Uit een focusgroepgesprek met vertegenwoordigers van externe aanbieders blijkt het voor hen niet eenvoudig te zijn om het overzicht te bewaren: hoewel het brede aanbod veel afdekt, bemoeilijkt het de oriëntatie en onderlinge samenwerking. De vertegenwoordigers merkten daarnaast op dat de samenhang tussen de externe aanbieders (bijvoorbeeld lokale versus bovenlokale aanbieders) en hun rolverdeling ook voor studenten en docenten onduidelijk blijven.

Beleidsmatig valt op dat een deel ondersteunende organisaties dit in opdracht doen vanuit het **beleidsdomein cultuur** en een deel vanuit het **beleidsdomein economie**. Dat zorgt voor verschillen in focus en in de toegankelijkheid van het aanbod. Vanuit economie ligt in de ondersteuning de nadruk op economische return en het creëren en ondersteunen van ondernemingen, terwijl vanuit cultuur de focus eerder of ook op het ontwikkelen van artistieke kwaliteit en culturele meerwaarde ligt.

Economisch beleid is daarnaast, in tegenstelling tot cultureel beleid, een gewest- en geen gemeenschapsmaterie in België. Vlaamse ondernemerschapsorganisaties die ondersteund worden vanuit het beleidsdomein economie, kunnen in principe enkel actoren gevestigd in het Vlaamse gewest bedienen. Zeker voor ontwerpers en creatieven gevestigd in Brussel creëert dit een complexe spreidstand. Wat de **geografische dekking** betreft, zien we dat het aanbod van externe aanbieders zich vooral bevindt in grootsteden. Kleinere steden of landelijke regio's hebben minder toegang tot fysiek aanbod en netwerkmogelijkheden.

Doelgroepen

De meeste sectorspecifieke aanbieders richten zich **primair op (beginnende) professionals** in één of meerdere kunstdisciplines en in mindere mate op studenten. In het merendeel van hun aanbod rond ondernemerschap worden studenten niet expliciet aangesproken, maar ook niet uitgesloten. In enkele gevallen, zoals in de loopbaanbegeleidingstrajecten van het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten, wordt specifiek gefocust op structureel benadeelde groepen (zoals ondergerepresenteerde kunstenaars en kunstwerkers uit gemarginaliseerde groepen). Niet-sectorspecifieke aanbieders hebben een veel bredere doelgroep, maar vaak geen specifieke aansluiting op de artistieke context (in sommige gevallen richten ze zich wel op 'creatieve' ondernemers). Ze richten zich hoofdzakelijk op pre-starters (individuele personen die al de intentie hebben een eigen onderneming te willen starten), startende en mature ondernemers. Een aantal algemene aanbieders zijn wel verbonden met Schools of Arts binnen de ecosystemen voor student-ondernemerschap en hebben op die manier een rechtstreekse link met het kunstonderwijs.

Sommige sectorspecifieke aanbieders vallen onder het beleidsdomein Economie en richten zich tot actoren gevestigd in het **Vlaams gewest**, terwijl sectorspecifieke aanbieders onder het beleidsdomein Cultuur zich breder richten tot actoren in de **Vlaamse gemeenschap**.

Een **specifiek aanbod voor studenten** uit Schools of Arts vinden we terug bij enkele sectorspecifieke spelers zoals Cultuurloket (betalend opleidingspakket van 5 modules), Vi.be (infosessies voor laatstejaarsstudenten muziek), VAF (achter-de-schermen infodag) en in de vorm van gastlessen of infosessies die door verschillende sectorspecifieke organisaties op vraag van onderwijsinstellingen worden gegeven. Daarnaast zijn er verschillende algemene aanbieders die een aanbod hebben voor studenten uit Schools of Arts, maar dat is niet toegespitst op de artistieke context van studenten uit het kunstonderwijs. Uit het focusgroepgesprek met externe aanbieders blijkt dat deze toespitsing nodig is, aangezien kunststudenten een specifieke aanpak vereisen, onder meer wat betreft taalgebruik en methodiek.

Onder de sectorspecifieke aanbieders vinden we nauwelijks aanbod terug dat zich specifiek richt tot **docenten uit het kunstonderwijs**. Een voorbeeld is lesmateriaal rond duurzaam filmen (van het VAF) gericht op docenten aan filmscholen. Tijdens een focusgroepgesprek benadrukten vertegenwoordigers van externe aanbieders nochtans dat ook docenten een interessante doelgroep vormen. Ze stellen namelijk vast dat docenten nog vaak vinden dat studenten zich eerder moeten richten op het ontwikkelen van een artistieke identiteit, en minder op de uitbouw van een eigen praktijk. Diezelfde houding leeft volgens de vertegenwoordigers ook nog bij studenten, waardoor zij het belang van ondernemerschap nog vaak onvoldoende erkennen.

Types aanbod

Het merendeel van het aanbod van **sectorspecifieke aanbieders** richt zich op oriëntatie (inzicht krijgen in het functioneren van de sector) en kennisdeling, met een sterke koppeling aan de praktijk van de betreffende kunstdiscipline(s). Dit omvat bijvoorbeeld wegwijs maken in het werkveld, juridische en zakelijke basisinformatie, rechtenbeheer en financieringsbronnen - telkens inhoudelijk verbonden met één of meerdere specifieke kunstpraktijken.

Bij algemene aanbieders ligt de inhoudelijke focus doorgaans vooral op het ontwikkelen van een eigen ondernemersidee (opstellen van een businessplan e.d.) en het starten en uitbouwen van een onderneming, waarbij de nadruk vooral ligt op ondernemerschap met een economische focus.

Sommige sectorspecifieke aanbieders leggen de **nadruk op bijzondere thema's** zoals fair practice (bv. Kunstenpunt, Flanders DC), duurzaamheid (bv. VAF, Flanders DC) en welzijn (bv. Vi.be, Kunstenpunt).

Verschillende sectorspecifieke aanbieders organiseren één of meerdere keren per jaar een **informatie- en netwerkactiviteit expliciet gericht op starters** (bv. Starten in design van Flanders DC), bieden eerstelijns persoonlijk advies aan (bv. Kunstenpunt en Cultuurloket) en kortstondige opleidings- en begeleidingstrajecten. **Langdurige (individuele) coaching en ondernemerschapsbegeleiding** vinden we in mindere mate terug bij sectorspecifieke aanbieders. Een aantal algemene aanbieders (bv. Starterslabo's, Voka Bryo, en incubatoren/acceleratoren) bieden dit wel aan. Tijdens het focusgroepgesprek bevestigden vertegenwoordigers van externe aanbieders dat de nadruk in het veld vooral ligt op advies en kennisdeling, en minder op langdurige begeleidingstrajecten. Juist die trajecten vinden zij bijzonder waardevol, vooral voor studenten die hun eigen praktijk beginnen uit te bouwen. Tegelijk gaven ze aan dat dergelijke trajecten vaak duur zijn. Verschillende algemene aanbieders stellen daarnaast fysieke hubs en communities ter beschikking om ondernemerschap te stimuleren.

Inhoudelijke klemtonen

Thema's die we bij sectorspecifieke aanbieders zien terugkomen, richten zich voornamelijk op kennis en vaardigheden over ondernemerschap:

- Sectororiëntatie (wie doet wat, hoe functioneert een sector)
- Zakelijk-juridische aspecten (organisatievormen, contracten, sociaal statuut, rechtenbeheer)
- Financieel- en projectbeheer (financieringsbronnen, prijsbepaling, begroting en budgettering, projectontwikkeling/planning)
- Communicatie en marketing (positionering, promotie, verkoop, marktontwikkeling)

Geraadpleegde stakeholders geven aan dat dit ook wordt verweven met het aanleren van een bepaalde attitude, zoals het ontwikkelen van netwerkvaardigheden, het onderhouden van relaties met publiek of klanten, en het leren pitchen (het kort en krachtig presenteren van een idee, project of oeuvre). Persoonlijke talentontwikkeling komt slechts in beperkte mate aan bod.

Bij algemene aanbieders komt attitudevorming nog sterker naar voren. Verschillende actoren zetten zich er, naast ondernemerschapskennis en -vaardigheden, specifiek voor in om ondernemend gedrag, creativiteit en zin voor initiatief te stimuleren. Daarnaast zetten ze vooral in op thema's als het

ontwikkelen van een idee naar een businessmodel, het opstellen van een ondernemings- en financieel plan en zakelijke begeleiding in de opstart en groei van een onderneming.

Bereik van het externe aanbod

Aanbieders die gefinancierd worden door de Vlaams overheid rapporteren doorgaans op individuele basis het totale aantal bereikte deelnemers (van studenten tot gevestigde professionals), maar houden slechts in zeldzame gevallen hun specifieke bereik naar studenten uit de Schools of Arts bij. Dat is een belangrijke lacune om het effect van dit externe aanbod te beoordelen en na te gaan in welke disciplines er meer of minder gebruik van wordt gemaakt. Een aantal studies geeft wel inzicht in hoe beginnende kunstenaars zakelijk en juridisch advies inwinnen, wat een beeld schetst van de kanalen en personen bij wie zij terecht komen:

- Uit de tweede meting van Loont passie?⁴³ (Ferwerda et al., 2021), een onderzoek naar socio-economische situatie van creatieve professionals in opdracht van het Departement CJM, blijkt dat kunstenaars en creatieven die deelnamen aan de bevraging in de eerste plaats een beroep doen op hun boekhouder voor zakelijk advies. Een andere veelgebruikte bron van advies zijn collega's uit hun discipline. Acteurs en podiumkunstenaars blijken met hun zakelijke vragen vaker aan te kloppen bij de vakbond, en bij Sociaal Bureaus voor Kunstenaars of andere interimkantoren. Bij vrijwel alle disciplines is Cultuurloket ook een belangrijke bron voor advies. Ook bij beheersvennootschappen en belangenorganisaties gaan creatieve professionals langs met hun zakelijke vragen, al verschillen de percentages daar sterker van discipline tot discipline.
- In een onderzoek naar noden in de designsector⁴⁴ (2022), in opdracht van Z33 en het Departement Cultuur, Jeugd en Media, gaf 49% van de bevroegde designers actief in een artistieke context aan dat ze geen beroep deden op een organisatie voor ondersteuning in de laatste vijf jaar. De 51% die wel aanklopte bij een organisatie voor ondersteuning, deed dat vooral bij Flanders DC, VLAIO, Antwerp Powered by Creatives en Cultuurloket.
- De Landschapstekening Kunsten⁴⁵ (2025) van Kunstenpunt wijst erop dat individuele beeldend kunstenaars en kunstwerkers vaak in een relatief geïsoleerde positie werken. In tegenstelling tot muzikanten of podiumkunsten, die vaker in collectieven opereren, bereiken zij minder vanzelfsprekend bestaande netwerken. Hierdoor moeten opleidingsinitiatieven extra inspanningen leveren om hun diensten en aanbod bij beeldend kunstenaars bekend te maken.
- Uit een bevraging uitgevoerd in het onderzoek Ondernemen in cultuur⁴⁶ (2019) blijkt dat respondenten uit de kunstensector, en starters in het bijzonder, hun zakelijke competenties in het algemeen eerder laag inschatten. Het onderzoek toont aan dat studenten tijdens hun opleiding niet altijd openstaan voor ondernemerschap en zakelijke competenties. Dit onderstreept het belang van begeleiding rond ondernemerschap in de periode na het afstuderen.

⁴³ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/loont-passie-meting-2-2021>

⁴⁴ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/onderzoek-noden-designsector>

⁴⁵ <https://www.kunsten.be/dossiers/kunstenbeleid/landschapstekening-2025-een-analyse-van-het-vlaamse-kunstenlandschap/>

⁴⁶ https://medialibrary.uantwerpen.be/oldcontent/container28734/files/DEF%20rapport_ondernemenincultuur_17mei19_finaal.pdf

Uitdagingen en kansen in samenwerking met het kunstonderwijs

Uit een focusgroepgesprek met vertegenwoordigers van diverse externe aanbieders kwamen verschillende uitdagingen in samenwerking met de Schools of Arts aan bod.

Een belangrijk punt is dat sectorspecifieke externe aanbieders die gefinancierd worden vanuit de Vlaamse overheid (zoals Kunstenpunt, Vlaams Audiovisueel Fonds, Vi.be, Flanders DC, etc.) momenteel geen expliciete opdracht of middelen hebben om zich op kunststudenten of docenten te richten, waardoor samenwerking met de Schools of Arts vaak beperkt blijft. Hun aanbod is in de eerste plaats gericht op (startende) professionals, maar staat wel open voor studenten.

Geraadpleegde sectorspecifieke en niet-sectorspecifieke aanbieders geven aan dat samenwerking met Schools of Arts en docenten momenteel vooral via persoonlijke contacten verloopt, waardoor structurele samenwerking ontbreekt en men onvoldoende zicht heeft op de noden van de hogescholen en hun studenten. Samenwerking hangt sterk af van de bereidheid van individuele docenten om externe partners toe te laten of ondernemerschap te integreren. Externe aanbieders geven daarbij ook aan dat het niet makkelijk is om hun weg te vinden in de onderwijsinstellingen. Het bereiken van de juiste docenten of contactpersonen binnen opleidingen wordt als een drempel ervaren, mede door de complexiteit van curricula en het ontbreken van een centraal aanspreekpunt. Er is op dit moment ook weinig of geen structureel, overkoepelend overleg tussen externe aanbieders en het kunstonderwijs, waardoor afstemming en kennisdeling beperkt zijn.

Tot slot gaven de geraadpleegde stakeholders aan dat bepaalde thema's binnen ondernemend kunstonderwijs nog onderbelicht blijven, zoals fair pay, mentaal welzijn en duurzaam ondernemerschap.

II.4 Samenvatting van de veldbeschrijving en -analyse

In dit hoofdstuk beschreven en analyseerden we het veld rond ondernemerschap in de Schools of Arts. We brachten een onderscheid aan tussen (1) het interne veld, dat verwijst naar alles wat binnen de Schools of Arts (verdeeld over zes hogescholen) gebeurt rond ondernemerschap, en (2) het externe veld, dat bestaat uit organisaties en initiatieven buiten de hogescholen die eveneens een rol opnemen op het vlak van ondernemerschap in de kunsten en in die hoedanigheid vaak samenwerken met de Schools of Arts. Beide velden staan niet los van elkaar. Op de naad tussen beide is veel activiteit zichtbaar, variërend van docenten die sectorspecifieke instanties uitnodigen voor gastcolleges of lezingen, tot studenten die worden aangemoedigd stage te lopen in culturele organisaties die ondernemerschap ondersteunen.

Uit de veldbeschrijving en -analyse blijkt dat ondernemerschap vandaag geen taboe meer vormt binnen de Schools of Arts. Waar kunsthogescholen en kunstdocenten vroeger soms terughoudend stonden tegenover het onderwerp, is ondernemerschap inmiddels ingebed in curricula en onderwijsvisies. De oorzaken daarvan liggen niet enkel bij docenten of opleidingsverantwoordelijken. Zo zijn de hogescholen en universiteiten waar de Schools of Arts deel van uitmaken explicieter bezig met ondernemerschap en is er ook meer vraag vanuit de kunststudenten zelf. Uit interviews blijkt kortom dat alle betrokkenen bij de kunstopleidingen het belang van aandacht voor ondernemerschap unaniem erkennen. Dat betekent niet dat elke School of Arts een duidelijke leerlijn of een bepaald vak over ondernemerschap heeft. Het thema en de bijbehorende competenties zijn geregeld geïntegreerd in projecten of vakken met meerdere doelen. Ondernemerschap is dus soms expliciet, soms impliciet aanwezig. De Schools of Arts vullen het thema vooral in als persoonlijk ondernemerschap, opgevat als het vermogen om richting te geven aan eigen acties, keuzes en ontwikkeling. Tegelijk waken veel opleidingen erover dat studenten niet afstuderen met een eenzijdig profiel, maar inzetbaar zijn in uiteenlopende beroepsvelden waar zij innovatief en waardecreërend kunnen werken. Ondernemerschap wordt regelmatig verbonden aan maatschappelijke of culturele impact; de economische finaliteit komt slechts gedeeltelijk of sporadisch aan bod.

Hoe pakken de Schools of Arts zelf verder het thema ondernemerschap pedagogisch en didactisch aan? Docenten zijn hierin zeker spilfiguren. Ze zien zichzelf vooral als mentor of facilitator op het vlak van ondernemerschap. Ze fungeren ook vaak als rolmodel voor de studenten. Hun eigen artistieke praktijk is een bron van voorbeelden voor de studenten. Pas afgestudeerden keren geregeld terug naar docenten bij wie ze een goede band hadden voor advies. De leeromgeving die Schools of Arts creëren is divers. Samenwerking met externe aanbieders - zoals Cultuurloket, Kunstenpunt en Vi.be - is wijdverspreid, al varieert de intensiteit. Audiovisuele en podiumkunsten hebben doorgaans meer werkveldkoppelingen dan individuele artistieke disciplines zoals beeldende kunsten. De meeste opleidingen situeren initiatieven rond ondernemerschap in de derde bachelor of in de masterfase. Veel respondenten pleiten echter voor een doorlopende, cyclische leerlijn, waarbij ondernemerschap met toenemende diepgang op verschillende plaatsen in het curriculum wordt behandeld.

Uit de analyse blijkt verder dat het externe landschap breed en gefragmenteerd is en daardoor moeilijk te navigeren voor studenten en docenten. Zij moeten hun weg zoeken in een netwerk van aanbieders met uiteenlopende profielen: ondersteunende organisaties, sectorfondsen, belangenbehartigers, grassrootsinitiatieven, publiek-private structuren, en private spelers zoals sociaal bureaus voor kunstenaars. Het veld kent overlappende initiatieven en er ontbreekt een

duidelijke doorverwijzingsstructuur. Door de brede reikwijdte (sectorspecifieke en niet-sectorspecifieke aanbieders), verschillen in finaliteit (profit en non-profit) en variatie in beleidsaansturing (gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde organisaties, organisaties onder cultuurbeleid en onder economisch beleid) ontstaan ook verschillen in toegankelijkheid en in de doelgroepen die worden bereikt. Bovendien concentreert het aanbod zich in grootsteden, wat leidt tot regionale ongelijkheid. De focus van veel actoren ligt voornamelijk op de startende ondernemer.

Samenwerking tussen externe aanbieders en de Schools of Arts verloopt vaak informeel en persoonsgebonden, zonder structurele coördinatie of centraal aanspreekpunt. Externe aanbieders ervaren drempels om opleidingen te bereiken en vragen duidelijk om meer afstemming en gezamenlijke initiatieven.

III. BENCHLEARNING

In het laatste deel van het onderzoek wordt een benchlearning uitgevoerd om inspirerende praktijken rond ondernemerschap aan Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel en in het buitenland in kaart te brengen. Er worden vier casussen belicht: twee vanuit onderwijsinstellingen en twee vanuit externe initiatieven in de culturele en creatieve sector.

De eerste Vlaamse casus betreft de School of Arts Sint Lucas Antwerpen (KdG). Deze opleiding biedt een samenhangend cluster van ondernemerschapsvakken die studenten vertrouwd maken met de specifieke uitdagingen van ondernemerschap in de culturele en creatieve sector. Daarnaast legt de school sterk de nadruk op een actieve alumniwerking, die de overgang van afstuderen naar het professionele werkveld ondersteunt.

De tweede casus richt zich op een buitenlands voorbeeld: de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) en hun innovatielab HKU X. Dit lab richt zich op studenten, docenten en alumni en integreert ondernemerschap als een transversale component binnen de opleiding, in nauwe samenwerking met partners uit de creatieve industrie.

Als derde casus wordt het Antwerpse initiatief Jeugdhuis Kafka – BAAS onderzocht. BAAS ondersteunt jonge kunstenaars met werkruimte en begeleiding bij het opstarten van een eigen onderneming.

De vierde casus is The Artist and the Others, een non-profitorganisatie in Maastricht en München die kunstenaars en culturele professionals begeleidt bij het uitbouwen van een duurzame loopbaan op lokaal, regionaal en internationaal niveau.

De casussen zijn onderzocht via deskresearch en semi-gestructureerde interviews. Deze gecombineerde aanpak biedt inzicht in de doelstellingen, werking en positionering van elk initiatief en levert waardevolle lessen op voor de verdere ontwikkeling van ondernemerschap binnen Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel.

III.1 Casus 1: Sint Lucas Antwerpen - KdG (Karel de Grote Hogeschool)

Korte beschrijving

Sint Lucas Antwerpen maakt deel uit van Karel de Grote Hogeschool en profileert zich als een School of Arts met een duidelijke focus op de beeldende kunsten. De school organiseert een academische bachelor in Beeldende Kunsten, een professionele bachelor Fotografie en een masteropleiding Visual Arts, onderverdeeld in de contexten autonoom, toegepast, digitaal, sieraad en sociaal-politiek. Binnen deze opleidingen wordt veel aandacht besteed aan de overgang van studie naar beroepspraktijk. Studenten, alumni en PhD-studenten (verbonden aan Sint Lucas en Antwerp Research Institute for the Arts) worden ondersteund in het ontwikkelen van een professionele, artistieke en ondernemende positie binnen het culturele en sociaal-economisch veld.

Context & historiek

Ondernemerschap kreeg enkele jaren geleden bij Sint Lucas Antwerpen extra aandacht naar aanleiding van een alumnibevraging. Afgestudeerden gaven aan zich onvoldoende voorbereid te voelen op het werkveld en te weinig houvast te hebben bij het bepalen van hun positie. Vanuit deze bevindingen werd zowel de masteropleiding hertekend en de alumniwerking opnieuw vormgegeven.

Na de hertekening vertrekt de masteropleiding niet langer vanuit disciplines, maar vanuit contexten die aansluiten bij de praktijk van de student. Binnen deze contexten ontwikkelen studenten een artistieke en professionele positie als schakel tussen de praktijk en het werkveld.

Tegelijkertijd werd de alumniwerking versterkt, uit de overtuiging dat het echte leerproces van kunstenaars en ontwerpers vaak pas na afstuderen begint. Sint Lucas Antwerpen hanteert een alumnimodel waarin individuele coaching centraal staat. Alumni kunnen gedurende de eerste vijf jaar na afstuderen begeleiding krijgen op het gebied van beroepspraktijk, ondernemerschap en het gebruik van werk- en productiemiddelen van de School of Arts, zoals ateliers of materialen.

Doelstellingen & doelgroep(en)

De werking richt zich op studenten in bachelor- en masteropleidingen, alumni tot vijf jaar na afstuderen en PhD-studenten (verbonden aan Sint Lucas Antwerpen en Antwerp Research Institute for the Arts). Het doel is om een realistische, goed geïnformeerde overgang naar het werkveld te ondersteunen. Studenten, alumni en PhD-studenten worden aangemoedigd om niet alleen een artistieke praktijk te ontwikkelen, maar ook een professionele houding waarmee ze kunnen schakelen tussen uiteenlopende contexten.

Financiering	De werking wordt gedragen door de middelen van Sint Lucas Antwerpen. Voor ondernemerschapsinitiatieven binnen de alumniwerking investeert de School of Arts in een halftijdse kracht die zich specifiek richt op deze alumniactiviteiten. De school onderzoekt hoe deze ondersteuning verder kan worden versterkt en op termijn mogelijk uitgebreid.
Resultaten	Jaarlijks worden er tachtig tot honderd coachingsmomenten aangeboden, gericht op het versterken van het zelfvertrouwen en het stimuleren van een ondernemende attitude bij zowel studenten als afgestudeerden.
Partners	De school werkt samen met een breed netwerk van kunstenaars, ontwerpers en studio's. Het netwerk evolueert mee met de praktijk van de studenten en alumni. Gastdocenten en praktijkpartners brengen professionele ervaring in het programma, terwijl stages worden aangeboden in diverse sectoren - van ontwerpstudio's tot digitale omgevingen en sieraden. Alumni vervullen steeds vaker een rol als mentor of praktijkpartner, waardoor het netwerk blijft groeien.
Website	https://www.sintlucasantwerpen.be/opleidingen/

Ondernemerschapsbenadering

Bij Sint Lucas Antwerpen staat ondernemerschap centraal. Het gaat niet alleen om zakelijke kennis, maar vooral om een attitude: jezelf positioneren, initiatief nemen en je persoonlijke loopbaan actief vormgeven. Deze competenties zijn breed inzetbaar en beperken zich niet tot een carrière in de kunsten. Elke student ontwikkelt een persoonlijk professioneel traject dat aansluit bij zijn of haar interesses.

Deze visie doorloopt het hele curriculum, van bachelor tot master, en wordt ondersteund door de alumniwerking. Vanaf het eerste bachelorjaar maken studenten kennis met het werkveld via tentoonstellingen, portfolio-opbouw, stages en keuzevakken zoals de Kunstwereld. In de professionele bachelorjaren verdiepen studenten zich in sectorverkenning, creatieve branding en projectondernemerschap. In de masteropleiding ligt de focus op zelfstandigheid en zelfsturing, met vakken als Zelforiëntatie en Zelforganisatie, ondersteund door persoonlijke begeleiding. De mastertrajecten weerspiegelen de diversiteit aan mogelijke loopbanen en bieden specialisaties in toegepaste, autonome, digitale, sociaal-politieke of sieraadgerichte contexten.

Leren door te doen vormt de kern van de didactiek. De nadruk ligt op proactief denken, zelfredzaamheid, omgaan met onzekerheden en doorzettingsvermogen. Docenten fungeren als coaches en als brug naar het werkveld. Het curriculum is spiraalvormig opgebouwd: in de eerste jaren werken studenten aan korte projecten met intensieve begeleiding, later volgen theoretische vakken

en ondernemerschapsonderwijs in het derde en masterjaar. Zo ontwikkelen studenten stap voor stap zowel hun artistieke vaardigheden als hun ondernemende attitude.

Ook na het afstuderen blijft ondernemerschap een centraal thema. De alumniwerking biedt blijvende coaching, netwerkvorming en programma's zoals One Step Ahead en Unfinished Business, waarin professionele begeleiding wordt gecombineerd met psychologische ondersteuning. Alumni kunnen bovendien tegen een kleine vergoeding ateliers en werkplaatsen blijven gebruiken, zodat zij hun praktijk verder kunnen ontwikkelen zonder grote investeringen in materiaal of infrastructuur. Tegelijk ontstaat zo een open leeromgeving waarin studenten en alumni elkaar ontmoeten en van elkaar leren, waardoor de overgang van student naar professional soepel verloopt en het opgebouwde traject continu kan worden voortgezet.

Samenwerking/wisselwerking kunstonderwijs en andere partners

Sint Lucas onderhoudt een voortdurende wisselwerking met het culturele veld, onder andere via stages, projectweken en externe jury's. De persoonlijke contacten van docenten met galleries, tentoonstellingslocaties en sectororganisaties leiden tot concrete kansen voor studenten. Alumni worden regelmatig uitgenodigd om hun praktijkervaring te delen, waardoor de stap naar het werkveld kleiner wordt. Kleinschalige initiatieven, zoals het Eén of Twee Stappen Vooruit-programma of de koffiemomenten tussen beginnende makers en ervaren kunstenaars, versterken het netwerk van mentorship en maken de overgang van opleiding naar praktijk vloeiender.

Ook wordt de link met het internationale werkveld actief gelegd. Studenten krijgen kansen buiten de landsgrenzen, bijvoorbeeld via stages in Mundai of Caïro, waar bovendien ook partnerschappen ontstaan.

Daarnaast werkt Sint Lucas samen met sectorondersteunende organisaties zoals Kunstenpunt en Cultuurloket, die extra perspectieven bieden. Binnen de brede structuur van KdG ondersteunt het Ondernemerschapscentrum studenten met professionele of zakelijke vragen en studenten die hun eigen praktijk willen opstarten. De samenwerking met ARIA (Antwerp Research Institute for the Arts) creëert bovendien ruimte voor onderzoek en verdieping op het gebied van ondernemerschap en de positie van kunstenaars.

Kansen, noden en uitdagingen

Een belangrijke uitdaging is de beperkte opleidingsduur van 3 + 1 jaar. In deze periode moeten zowel artistieke als professionele competenties worden ontwikkeld, terwijl studenten hun positie als beginnend kunstenaar vormgeven. Initiatieven zoals alumniwerking, open werkplaatsen en dual degrees - waar Sint Lucas samen met de master Cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen momenteel onderzoek naar doet - bieden waardevolle hefboomen om dit traject te versterken. Toegang tot productiemiddelen, peer learning en flexibele leerpaden maken een geleidelijke en duurzame ontwikkeling voor ondernemend handelen mogelijk. Om deze evolutie door te trekken, is structurele ondersteuning en verankering nodig. Door alumniwerking, werkplaatsen en dual degrees

te koppelen aan een langetermijnvisie op levenslang leren, kan een duurzaam ondersteuningsmodel worden uitgebouwd, mits extra middelen en organisatorische capaciteit beschikbaar zijn.

Inspirerende take-aways

Ondernemerschap wordt niet als afzonderlijk vak aangeboden, maar is geïntegreerd in het volledige bachelor- en mastertraject. Binnen de masterprogramma's resulteert dit in een gediversifieerd aanbod, waarin studenten hun loopbaanperspectief persoonlijk en contextueel kunnen vormgeven - bijvoorbeeld in toegepaste, autonome, digitale, sociaal-politieke of sieraadgerelateerde contexten. Door al vóór de start van de master te reflecteren op hun gewenste werkcontext, worden studenten gestimuleerd bewust te worden van de volgende stappen in hun loopbaan. Tegelijk onderstreept dit dat de competenties die zij ontwikkelen ook buiten de artistieke context inzetbaar zijn en hun loopbaan in diverse professionele velden vorm kunnen krijgen.

Het ondernemerschapsonderwijs stopt niet bij het afstuderen, maar wordt actief doorgetrokken richting levenslang leren. Dankzij de alumnibegeleiding, de beschikbare werk- en productiemiddelen en de ondersteuning van peers ontstaat een duidelijke en doorlopende leerlijn. Bij Sint Lucas draait ondernemerschapsonderwijs vooral om attitudevorming: veerkrachtig blijven en leren navigeren in onzekerheid. Begeleiding, reflectie en interactie met peers en alumni bieden structurele steun, zodat studenten optimaal voorbereid zijn op de hybride en dynamische realiteit van hun toekomstige beroepspraktijk.

III.2 Casus 2: Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)

Korte beschrijving	HKU X is het innovatielab van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) op het gebied van Creatief Ondernemen. Het platform ondersteunt studenten, docenten en alumni bij het ontwikkelen van hun ondernemend vermogen en het versterken van hun professionele positie binnen de culturele en creatieve sector. HKU X fungeert als zakelijk loket, talentprogramma, kenniscentrum en partner in vernieuwend ondernemerschapsonderwijs. Het werkt transdisciplinair en richt zich op persoonlijke positionering, netwerkontwikkeling, maatschappelijk relevante kunstpraktijken en duurzame loopbanen in de kunsten.
Context & historiek	Ondernemerschap is bij HKU al meer dan twintig jaar een kernonderwerp, voortgekomen uit het lectoraat Ondernemerschap in de kunsten in 2002. Sindsdien is het institutioneel verankerd in beleid, onderzoek en onderwijs. HKU telt negen academies met elk een eigen curriculum; HKU X biedt daarbij transversale ondersteuning en verbindt onderzoek, onderwijs en praktijkervaring.
Doelstellingen & doelgroep(en)	HKU X richt zich op studenten, alumni en docenten. Voor studenten ligt de focus op persoonlijke positionering, ondernemerschap, netwerkopbouw, prijsstrategieën en voorbereiding op het werkveld. Alumni kunnen deelnemen aan talentprogramma's waarin kennisdeling, samenwerking en betaalde opdrachten centraal staan. Docenten krijgen ondersteuning bij het vernieuwen van ondernemerschapsonderwijs en het vertalen van hun eigen praktijkervaring naar de lespraktijk.
Financiering	HKU X wordt gefinancierd vanuit de middelen van HKU. Binnen deze middelen worden programma's, workshops en experimenten georganiseerd.
Resultaten	HKU X biedt jaarlijks ondersteuning aan een brede groep studenten, alumni en docenten en dient als laagdrempelige plek voor vragen over prijsstelling, positionering, portfolio's en open calls. Ongeveer dertig studenten volgen het intensieve HKU X-programma, dat in 2023-2024 72 samenwerkingen met externe partners opleverde. Workshops en minoren die vanuit HKU X zijn ontwikkeld, vloeien door naar reguliere curricula en stimuleren leren in echte contexten via in situ-onderwijs.

Partners

HKU X koppelt studenten, alumni en docenten aan het werkveld via in situ-onderwijs. Studenten doen praktijkopdrachten bij musea, zorginstellingen en culturele organisaties zoals het Centraal Museum, Jaarbeurs en lokale gemeenten. Het platform ondersteunt met workshops, netwerken en advies en creëert online communities waarin open calls, opdrachten en subsidies worden gedeeld.

Website

<https://hkux.nl/>

Ondernemerschapsbenadering

Bij de HKU is ondernemerschap een belangrijk onderdeel van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten. Het gaat daarbij niet alleen om zakelijke vaardigheden, maar vooral om jezelf positioneren als kunstenaar in verschillende werkvelden. Dit sluit aan bij de visie van HKU: kunstenaars opleiden die breed inzetbaar zijn en kunst maken die maatschappelijke waarde heeft.

Deze visie vindt zijn vertaalslag in het onderwijs. De hogeschool telt negen academies met uiteenlopende disciplines, waarin ondernemerschap een doorlopende lijn vormt. Dit gebeurt zowel in onderzoek als in de praktijk, waarbij beide elkaar versterken. Binnen de opleidingen ligt de nadruk op het ontwikkelen van ondernemende attitudes en vaardigheden, zoals zelfredzaamheid, leiderschap, proactief denken en het opstellen van een financieel plan. Studenten leren hun werk te koppelen aan culturele en maatschappelijke contexten en zelfstandig opdrachten en tentoonstellingen te organiseren.

Daarnaast speelt het innovatielab HKU X een belangrijke rol naast het reguliere curriculum. Dit innovatielab voor creatief ondernemen biedt studenten, alumni en docenten de kans om hun ondernemend vermogen verder te ontwikkelen. HKU X fungeert als zakelijk loket en adviseert over afstudeerprojecten, prijsstelling, contracten en netwerkopbouw, waarbij persoonlijke begeleiding centraal staat. Het alumniprogramma ondersteunt afgestudeerden bij de volgende stappen in hun loopbaan, onder andere via netwerkuitbreiding, workshops, coaching en kennisdeling. Ook docenten kunnen via HKU X advies krijgen over hun eigen professionele ontwikkeling, dat vervolgens kan worden doorgegeven aan studenten binnen het onderwijs. Daarnaast werkt HKU X samen met externe partners, zoals musea, gemeenten en andere culturele en zakelijke organisaties, en fungeert het als matchmaker door studenten en alumni te koppelen aan opdrachten en werkervaring.

Ondernemerschap vormt op deze manier een doorlopende en geïntegreerde lijn binnen HKU, zichtbaar in zowel onderwijs als onderzoek, waarbij initiatieven zoals HKU X theorie en praktijk met elkaar verbinden.

Samenwerking/wisselwerking kunstonderwijs en andere partners

Bij HKU komt het werkveld op verschillende manieren het onderwijs binnen. Studenten voeren praktijkopdrachten en stages uit bij musea, culturele instellingen en maatschappelijke organisaties, zoals het Centraal Museum, Jaarbeurs en lokale gemeenten. Deze opdrachten maken het mogelijk dat studenten kunst ontwikkelen in maatschappelijke contexten.

HKU X speelt een verbindende rol door studenten en alumni te koppelen via workshops, aan opdrachten van externe partners en via online communities waarin open calls, opdrachten en subsidies worden gedeeld. Op deze manier wordt de wisselwerking tussen onderwijs en praktijk zichtbaar, en krijgen studenten de mogelijkheid om hun praktijk te ontwikkelen en integreren binnen een netwerk van relevante partners.

Kansen, noden en uitdagingen

HKU is een grote instelling waarin negen academies met uiteenlopende disciplines zijn ondergebracht. Elk jaar studeert hier een groot aantal studenten af. Omdat niet iedereen direct de culturele en creatieve sector instroomt of een artistieke loopbaan uitbouwt, vormt dit een uitdaging voor het onderwijs. Tegelijkertijd biedt het de mogelijkheid om onderwijs te ontwikkelen dat studenten breed inzetbaar maakt en voorbereidt op loopbanen in verschillende sectoren, zoals cultuur, technologie en zorg.

Een tweede kans ligt in de beroepspraktijk van docenten. Hun ervaring met ondernemerschap, netwerk en loopbaanontwikkeling kan studenten laten zien hoe zij hun artistieke praktijk hebben opgebouwd. Door deze praktijkervaring expliciet zichtbaar en waar mogelijk overdraagbaar te maken, kan het onderwijs worden versterkt. Het innovatielab HKU X speelt hierin een centrale rol door studenten, alumni en docenten te ondersteunen bij hun ontwikkeling en bij vragen rond ondernemerschap. Tegelijkertijd brengt dit ook uitdagingen met zich mee: de begeleiding is intensief en moeilijk op te schalen, en de beperkte aanstellingen van docenten maken het lastig om structureel ondernemerschap in het onderwijs te integreren.

Inspirerende take-aways

Het voorbeeld van HKU X laat zien hoe een kleinschalig, praktijkgericht experiment kan dienen als testbed voor onderwijsinnovatie. Studenten en alumni krijgen intensieve begeleiding bij ondernemerschap, positionering en netwerken, waardoor nieuwe werkvormen - zoals de workshop 'Wat ben je waard?' - eerst kunnen worden uitgetest en vervolgens in het curriculum kunnen worden verankerd. Dit illustreert hoe praktijkgericht onderzoek en onderwijs in wisselwerking kunnen staan: het innovatielab biedt ruimte om te experimenteren en de opgedane inzichten vloeien systematisch terug naar het onderwijs.

III.3 Casus 3: Kavka - BAAS

Korte beschrijving

Kavka is een open ontmoetingsplek in Antwerpen waar jongeren kunnen groeien op persoonlijk, creatief en professioneel vlak. Ze ontdekken en ontwikkelen hun talenten als bezoeker, vrijwilliger of organisator. Jaarlijks ondersteunt Kavka zo'n 300 jongereninitiatieven. De werking steunt op drie pijlers: ontmoeting, experimenteerruimte en programmering. Voor jonge ondernemers biedt Kavka ook werkplekken en begeleiding op maat, van praktische hulp tot intensieve coaching.

BAAS is de Kavka-werking rond jong ondernemerschap. Het inspireert en ondersteunt jongeren om hun ideeën om te zetten in concrete projecten of ondernemingen. Dat gebeurt via coaching, gerichte info en connecties met een breed netwerk van organisaties en experts. BAAS is ingebed in Kavka, maar werkt met een eigen ritme, community en trajecten, gericht op het versterken van een ondernemend vermogen - ook binnen creatieve of artistieke praktijken.

Context & historiek

Kavka ontstond in 2000 toen enkele jonge Antwerpenaren een jeugdhuis opstartten. In 2004 werd het een zelfstandig jongerencentrum, erkend door stad en provincie sinds 2005. Vandaag telt Kavka zo'n tweehonderd actieve jongeren, ondersteund door een team van twintig medewerkers, freelancers, stagiaires en vrijwilligers. De organisatie beheert een volledig gebouw met onder andere een concertzaal, repetitie- en dansruimtes, en biedt zo een professionele uitvalsbasis voor jongeren met initiatief.

BAAS is een deelwerking binnen Kavka vzw, opgericht in 2014 om jongeren (18-35 jaar) met een ondernemende instelling een laagdrempelige plek te bieden om hun creatieve en artistieke ideeën te ontwikkelen. Klassieke trajecten (zoals Unizo of Voka) sloten vaak niet aan door hun zakelijke insteek en hoge instapdrempels. BAAS werd daarom opgezet als een veilige tussenstap tussen idee en onderneming, met ruimte voor experiment, falen en peer learning. Het team bestaat uit ongeveer 1 VTE (coördinatie en communicatie) en wordt versterkt door een flexibel netwerk van freelance coaches, mentoren en experts. Zo biedt BAAS begeleiding op maat richting ondernemerschap of artistieke praktijk.

Doelstellingen & doelgroep(en)

Kavka wil jongeren een veilige en stimulerende omgeving bieden om hun talenten te ontdekken en ontwikkelen. BAAS ondersteunt hen om ideeën op een toegankelijke manier om te zetten in duurzame projecten, ondernemingen of artistieke praktijken. Deze doelen zijn verankerd in het beleidsplan van Kavka en worden gerealiseerd via trajecten, jaarplannen en partnerwerkingen. Binnen

dit kader vormt BAAS de brug tussen jeugdwerk, creativiteit en ondernemerschap.

Kavka ondersteunt alle jongeren met een ondernemende instelling, van vrijwilligers tot beginnende professionals. BAAS focust op jongeren tussen 18 en 35 jaar, met extra aandacht voor de groep van 18 tot 26 jaar. De doelgroep varieert van studenten en starters tot jonge ondernemers, met een sterke vertegenwoordiging uit de creatieve en artistieke sectoren (bv. illustratoren, muzikanten, keramisten, fotografen of performers).

Financiering

Kavka ontvangt structurele middelen vanuit Stad Antwerpen en ontvangt in de periode 2024-2027 een werkingssubsidie op basis van het Decreet bovenlokaal jeugdwerk. BAAS draait op een klein deel van die middelen, tijdelijke samenwerkingen (o.a. Nationale Loterij) en eigen inkomsten (coworking, makersmarkt, betalende trajecten in de toekomst). Structurele financiering voor BAAS is er vandaag niet, wat de continuïteit bemoeilijkt.

Resultaten

Ongeveer 50 tot 60 jongeren per jaar volgen een traject bij BAAS (2 groepen: Geen/pril idee & Pre-starter). 55 tot 70% komt daarvan uit artistieke of creatieve sectoren. In sommige rondes (bv. geen/pril idee) ligt het aandeel nog hoger, omdat veel creatieve makers nog in een vroege exploratiefase zitten.

Partners

Stad Antwerpen, Haven, Xerius, microStart, Growfunding, Club gewoon, Strever, Georgina Cocker, Isabeau van den Bogaert, I support creatives en tal van ondernemers uit de BAAS-community zelf. De samenwerking is zowel inhoudelijk (coaches, gastsprekers, mentoring) als netwerkgericht (doorverwijzingen, events, cross-promotie).

Website

<https://kavka.be>
<https://www.baasbaas.be>

Ondernemerschapsbenadering

BAAS maakt jongeren en jongvolwassenen bewust van hun ondernemend vermogen. Initiatief, goesting en ambitie worden benoemd en versterkt als vormen van ondernemerschap, zonder dat er meteen een onderneming hoeft te ontstaan. Ondernemend vermogen wordt gezien als een combinatie van attitude en vaardigheden: durven onderzoeken, initiatief nemen en iets betekenisvol opstarten. Via communitywerking en peer learning legt BAAS de nadruk op het collectieve leerproces: jongeren leren van elkaar, delen twijfels en voelen zich minder alleen. Tegelijk geloven ze sterk in de kracht van lokaal ondernemerschap als hefboom voor een duurzame toekomst. Voor BAAS is

ondernemen meer dan winst maken: het draait om verantwoordelijkheid opnemen, trouw blijven aan je waarden en blijven creëren, zeker binnen artistieke praktijken.

In hun begeleiding vertrekt BAAS altijd vanuit de persoon, niet vanuit het businessplan. Praktische thema's zoals prijszetting, marketing en administratie worden gekoppeld aan persoonlijke groei: zelfvertrouwen, grenzen stellen, omgaan met perfectionisme. Deze combinatie van attitudeontwikkeling en vaardigheidstraining maakt de trajecten zowel herkenbaar als effectief. Jongeren werken rond conceptontwikkeling, doelgroepbepaling, branding, marktonderzoek en communicatie, maar ook aan realistische doelen, planning en netwerkopbouw. BAAS stemt die thema's af op de leefwereld en het tempo van de deelnemer.

De noden van de doelgroep worden opgevolgd via intakegesprekken, feedback en evaluaties. Jongeren blijken vooral meer duidelijkheid over hun richting, praktische kennis over administratie en prijszetting, geloof in zichzelf en toegang tot een netwerk van gelijkgestemden te zoeken. BAAS speelt hier gericht op in met inhoudelijke trajecten die ruimte bieden voor reflectie, kennisdeling en verbinding.

BAAS biedt kwalitatieve coaching en begeleiding op maat van jonge (toekomstige) ondernemers. De werking vertrekt vanuit methodieken als design thinking, effectuation en action learning, waarbij jongeren leren door te doen, ervaringen te delen en samen te reflecteren. BAAS gelooft sterk in deze methodieken en stelt dat de slaagkansen van jonge ondernemers aanzienlijk toeneemt met een sterke, inhoudelijke omkadering.

Om ontluikend ondernemerschap te ondersteunen, ontwikkelt BAAS verschillende programma's. Zo zijn er korte, intensieve trajecten waarin jongeren kennismaken met diverse aspecten van ondernemen, maar ook langdurige programma's met lokale verankering die gericht zijn op duurzame ontwikkeling. Elk traject steunt op gevalideerde methodieken uit het ondernemerschaps- en designonderzoek, zoals effectuation, ideation, lean canvas, business model canvas, ikigai, value proposition design en SWOT.

Deze tools worden bewust vertaald naar de leefwereld van jongeren: minder abstract, meer ervaringsgericht, en met veel aandacht voor persoonlijke context. Wat bijzonder goed werkt volgens BAAS zijn peer learning en individuele begeleiding. Deze methodieken werken goed volgens BAAS omdat net die mix jongeren het beste ondersteunt. Peer learning verlaagt de drempel doordat jongeren zich herkennen in elkaar, leren van elkaars fouten en twijfels, en zich gesteund voelen in een community - iets waar creatieve jongeren sterk op resoneren. Tegelijk is individuele begeleiding cruciaal, omdat elk traject uniek is en klassieke modellen vaak niet volstaan. Persoonlijke feedback biedt ruimte voor identiteit, tempo en nuance, en versnelt het leerproces. Samen zorgen beide vormen voor de ideale balans tussen veiligheid en uitdaging. Minder doeltreffend zijn volgens BAAS meer klassieke businessmodellen of te theoretische sessies, die minder aansluiten bij creatieve profielen en hands-on denkers.

Samenwerking/wisselwerking kunstonderwijs en andere partners

Hoewel er af en toe contact is met het hoger kunstonderwijs, blijft de samenwerking voorlopig minimaal. Dat houdt in dat er sporadisch studenten naar BAAS worden doorverwezen, meestal via

een individuele docent. Heel occasioneel vindt er eens een gastles plaats of is er informeel contact met een opleiding, maar structurele samenwerkingen - zoals een doorstroommodel, een vaste samenwerking of gedeelde pedagogische visie - ontbreken nog. BAAS is zelden aanwezig op infodagen of officiële momenten binnen de kunsthogescholen.

De contacten met docenten verlopen meestal onrechtstreeks. Vaak zijn het studenten die via-via bij BAAS terechtkomen en zo het initiatief op de radar van hun opleiding brengen. Soms ontstaat er contact via persoonlijke netwerken of wanneer een docent zelf een specifieke nood signaleert, bijvoorbeeld rond thema's als prijszetting, zelfstandig statuut of het zakelijke luik van een artistiek traject. Er zijn echter geen vaste afspraken of systematisch overleg met opleidingen of docenten. Indien ze toch in contact komen met kunstdocenten, verloopt het contact positief maar merken ze nog veel drempelvrees op rond het woord 'ondernemerschap'. De docenten zijn volgens hen vaak zelf niet economisch geschoold, dus zien ze het als iets 'buiten hun domein'. Daar probeert BAAS een brug te slaan.

Met andere partners verloopt de samenwerking een stuk intensiever en doelgerichter. Organisaties zoals Voka, Startit@KBC, UNIZO of creatieve hubs als I Support Creatives en Club Gewoon bieden inhoudelijke expertise en praktijkgerichte ondersteuning. Wat goed werkt, is de duidelijke rolverdeling, gedeelde doelstellingen, korte en krachtige workshops en de laagdrempelige, praktijkgerichte aanpak. Deze partners denken mee vanuit de leefwereld van jonge starters. Kunstopleidingen zouden hieruit kunnen leren dat ondernemerschap standaard mee opgenomen mag worden in hun onderwijsaanbod, en dat samenwerking met initiatieven als BAAS mogelijk is zonder zware structuur: occasionele gastlessen, projectweken of gezamenlijke infomomenten kunnen al een groot verschil opleveren.

Kansen, noden en uitdagingen

De belangrijkste evoluties in ondernemerschap zijn volgens BAAS dat jongeren vandaag niet langer enkel uit zijn op winst of groei: ze willen betekenisvolle ondernemingen opzetten die bijdragen aan de maatschappij, mens en milieu. Zingeving, duurzaamheid en autonomie staan centraal in hun keuzes. Dit vertaalt zich ook in de opkomst van hybride carrières, waarin jongeren verschillende rollen combineren - zoals freelancewerk, een deeltijdse job, en een artistieke praktijk. Klassieke ondernemersmodellen sluiten niet altijd aan bij deze meerstemmige en flexibele manier van werken. Er is dus nood aan nieuwe vormen van begeleiding die beter inspelen op deze evoluties.

In de Schools of Arts blijft ondernemerschap volgens de coördinator van BAAS vaak een randfenomeen, terwijl het net een cruciale rol speelt in het leven van vele kunstenaars. Het idee dat je als kunstenaar geen ondernemer bent, leeft nog sterk, terwijl artistieke zelfstandigheid in de praktijk vaak gelijkstaat aan ondernemend handelen. Schools of Arts zouden ondernemerschap sterker kunnen integreren, maar dan op maat van de kunstenaar: niet als iets commercieels op zichzelf, maar als een vorm van zelfredzaamheid. Dat vraagt ruimte voor experiment, professionele coaching, begeleiding bij uiteenlopende verdienmodellen - ook coöperatieve of hybride vormen - en mentale ondersteuning bij onzekerheid en falen. Ondernemerschap moet geen losstaand vak zijn, maar verweven worden met het kunstonderwijs via praktijkgerichte opdrachten, mentoring, portfolio-ontwikkeling en interdisciplinair werken. Droge theorie werkt zelden: het moet gaan over haalbare en herkenbare manieren om je artistieke praktijk duurzaam uit te bouwen.

Om deze evolutie te ondersteunen, is er volgens BAAS nood aan een nauwere wisselwerking tussen het hoger kunstonderwijs en organisaties zoals BAAS. Door ondernemerschap structureel te verankeren in artistieke opleidingen - bijvoorbeeld via praktijkcases, gastlessen, of gezamenlijke trajecten - kunnen we studenten beter voorbereiden op het werkveld. BAAS kan hierin een sleutelrol spelen door de vertaalslag te maken tussen de academische context en de realiteit van jonge makers en creatieve ondernemers.

Deze vertaalslag zou BAAS kunnen maken door praktijkgerichte workshops, realistische cases en microtrajecten aan te bieden binnen opleidingen. Door docenten te ondersteunen met toegankelijke taal over ondernemerschap en inzicht in haalbare ondernemersprofielen, helpt BAAS ondernemerschap beter te verankeren in het curriculum. In de toekomst wil BAAS ook een plek zijn waar pas afgestudeerden terechtkunnen om hun ideeën verder uit te werken - met professionele begeleiding, een relevant netwerk en ruimte om te experimenteren. Zo versterken we de aansluiting tussen onderwijs en praktijk, en bieden we jonge kunstenaars een duurzaam en realistisch perspectief op ondernemerschap.

Inspirerende take-aways

BAAS leerde de afgelopen jaren vooral dat jongeren het best bereikt worden via mond-tot-mond reclame en sociale media – kanalen waar zij zelf actief en vertrouwd mee zijn. Daarnaast beseffen ze dat begeleiding pas echt impact heeft wanneer deze vertrekt vanuit vertrouwen en nabijheid. Een veilige, persoonlijke relatie is essentieel om jongeren in beweging te krijgen. Bovendien toont hun ervaring dat kleine, wendbare teams in staat zijn om grote impact te realiseren. Tegelijkertijd lopen ze aan tegen de grenzen van wat mogelijk is zonder structurele middelen; die blijven cruciaal voor duurzame werking.

Andere organisaties raadden ze vooral aan om altijd vanuit vertrouwen te werken in plaats van vanuit controle. Jongeren voelen haarfijn aan wanneer er ruimte is om te groeien, en net dat maakt het verschil. Schools of Arts kunnen hier volgens BAAS meer op inspelen door studenten meer regie te geven over hun projecten, bureaucratische drempels te verlagen en feedback in te zetten als begeleiding, niet als beoordeling. Erken ook diverse trajecten, en niet alleen het beeld van de succesvolle kunstenaar. Samen leren in groep versterkt het gevoel van community en veiligheid. BAAS geeft daarnaast aan dat jongeren baat hebben bij ruimte om te experimenteren - ook als dat betekent dat iets mag mislukken. Falen hoort bij leren. Zorg er ook voor dat je begeleiding concreet, menselijk en herkenbaar blijft. Theorie op zich volstaat niet: jongeren hebben nood aan hands-on ondersteuning die aansluit bij hun leefwereld.

De succesfactoren van hun eigen werking zijn volgens hen hun persoonlijke aanpak, kleinschaligheid en de lage drempels die ze bewust hanteren. Jongeren voelen zich welkom en begrepen. Daarnaast verwijzen ze naar hun communicatie die authentiek is met een sterk communitygevoel: jongeren bouwen relaties op met elkaar én met de organisatie. Daarnaast is hun netwerk van alumni en partners, dat steeds opnieuw kansen genereert, een belangrijke succesfactor. Daarnaast wijzen ze hun succes toe aan de unieke combinatie van creativiteit en ondernemerschap. Dit zorgt volgens hen dat jongeren zich aangesproken voelen, ongeacht of ze uit de culturele, artistieke of zakelijke wereld komen.

Verskillende succesfactoren uit de werking van BAAS zijn volgens hen transfereerbaar naar het hoger kunstonderwijs. Zo biedt peer learning een sterke basis voor groei, omdat jongeren veel leren van elkaars ervaringen en twijfels. In combinatie met individuele begeleiding ontstaat er een leeromgeving die zowel persoonlijk als collectief versterkend werkt. Een veilige experimenteer ruimte, waar fouten en onzekerheid genormaliseerd worden, maakt dat jongeren durven proberen. Hoger kunstonderwijs kan ook baat hebben bij meer hands-on sessies in plaats van louter theorie, en het voorzien van mentale ondersteuning rond ondernemerschap. Daarnaast is het belangrijk om begrijpelijke taal te gebruiken in plaats van vak- of businessjargon, en aandacht te hebben voor socio-economische ongelijkheid die de toegang tot ondernemerschap beïnvloedt. Tot slot is het cruciaal om jongeren actief te benaderen als makers met eigen kracht en potentieel, niet als passieve ontvangers van kennis.

III.4 Casus 4: The Artist and the Others

Korte beschrijving	The Artist & The Others is een stichting die zich richt op het ondersteunen van jonge kunstenaars en creatieve professionals in het ontwikkelen van hun carrière en in hun ondernemerschap. De focus ligt op afgestudeerden en jonge makers uit verschillende kunstdisciplines, met bijzondere nadruk op het aanbieden van de professionele kennis, vaardigheden en connecties die zij nodig hebben om hun carrière te ontwikkelen door middel van internationale trainingen, uitwisselingen en netwerkvorming. De organisatie wordt geleid door drie freelancers die verantwoordelijk zijn voor de coördinatie, communicatie en productie.
Context & historiek	De non-profitorganisatie is opgericht in 2013 in Maastricht, met als doel de kloof te dichten tussen kunstonderwijs en de professionele praktijk. De organisatie werkt zowel lokaal als internationaal, met projecten in Nederland, Duitsland en op Europees niveau via het Erasmus+-programma.
Doelstellingen & doelgroep(en)	The Artist and the Others ondersteunt individuele (voornamelijk beeldende) kunstenaars door middel van summer trainings, workshops, netwerkevenementen en tentoonstellingen die hen kunnen helpen bij het verder ontwikkelen van hun carrière. De organisatie staat open voor iedereen, met speciale aandacht voor hun achtergrond, religie, seksuele geaardheid of identiteit. Sinds enkele jaren heeft de organisatie ook specifieke aandacht voor kunstenaars die ouders zijn, vanwege de extra uitdagingen die zij ervaren in het combineren van ouderschap en een kunstenaarspraktijk.
Financiering	De stichting ontvangt projectsubsidies van onder andere het Mondriaan Fonds, lokale overheden en Europese programma's. Voor specifieke projecten wordt ook een deelnamekost gevraagd.
Resultaten	Jaarlijks bereikt de organisatie honderden jonge kunstenaars via workshops, mentortrajecten, tentoonstellingen en netwerkactiviteiten. De doelgroep wordt direct aangesproken via samenwerkingen met kunstacademies en alumni-netwerken. Sinds 2019 hebben ongeveer honderddertig kunstenaars deelgenomen aan de summer trainings van de organisatie.

Partners	De organisatie werkt samen met kunsthogescholen (o.a. Maastricht Academy of Fine Arts), creatieve hubs, culturele instellingen, gemeenten, Europese partners en lokale ondernemers.
Website	www.theartistandtheothers.nl

Ondernemerschapbenadering

The Artist & The Others ziet ondernemerschap als een essentieel onderdeel van het kunstenaarschap, niet alleen als een middel om financieel zelfstandig te zijn, maar ook om als kunstenaar eigen projecten te kunnen initiëren en impact te maken in de samenleving. In de ervaring van de organisatie bieden kunstopleidingen vaak onvoldoende praktische ondernemerschapscompetenties waardoor afgestudeerden niet voorbereid zijn op de realiteit van het werkveld. Volgens de coördinator van de organisatie moet er daarbij ook meer aandacht zijn voor eerlijke betaling in de sector (en het doorbreken van het idee dat kunstenaars uit ‘liefde voor het vak’ gratis moeten werken) en voor de mentale gezondheid van kunstenaars.

De organisatie stimuleert kunstenaars om bewust te worden van hun eigenheid, hun positie in het veld, en het belang van netwerken. Thema's als fair pay, mentale gezondheid en duurzaamheid (zowel persoonlijk als ecologisch) krijgen expliciet aandacht. De organisatie benadrukt dat een ondernemende houding, zoals het leren grenzen stellen en omgaan met mentale druk, essentieel is voor een duurzame carrière en vaak onderbelicht blijven in het kunstonderwijs.

Via surveys, feedback na workshops en directe gesprekken met deelnemers detecteert The Artist & The Others noden bij de doelgroep. Veelvoorkomende noden zijn: het creëren van zichtbaarheid rond artistiek werk, het opbouwen van een netwerk en financiële kennis.

De organisatie biedt zelf praktische workshops (zoals ‘Hoe schrijf ik een projectvoorstel’), mentorprogramma's en netwerkevenementen aan. De aanpak is altijd praktijkgericht, met concrete tools en voorbeelden, en gericht op het versterken van het zelfvertrouwen en de weerbaarheid van kunstenaars in het werkveld. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder andere het schrijven van een artist statement, presentatievaardigheden, het opstellen van een professioneel portfolio, projectmanagement, het aanvragen van subsidies, het maken van een begroting, en het begrijpen van hoe het kunstveld werkt. De aanpak van de organisatie verschilt per doelgroep: studenten zijn vaak nog zoekende naar hun artistieke identiteit en missen basiskennis over het werkveld. Voor professionals ligt de focus meer op verdieping, netwerken en het versterken van specifieke vaardigheden op sleutelmomenten, bijvoorbeeld bij carrièreswitchers of kunstenaars die opnieuw beginnen na een werkpaauze. De methodiek wordt vooral afgestemd op de behoeften en het niveau van de deelnemers, met meer basiskennis- en vaardigheden voor studenten en meer maatwerk voor professionals. Er is veel aandacht voor dialoog met peers en voor feedback van externe professionals, zoals curatoren en galeriehouders, zodat deelnemers leren hun werk te presenteren en in de juiste context te plaatsen.

Samenwerking/wisselwerking kunstonderwijs en andere partners

De organisatie geeft aan dat het bereiken en trainen van kunstdocenten lastig is, mede doordat de organisatie ervaart dat docenten vasthouden aan traditionele opvattingen over het kunstenaarschap en moeilijk bereikbaar zijn vanwege hiërarchische structuren in het onderwijs. Samenwerking is vaak afhankelijk van persoonlijke contacten met docenten en alumnicoördinatoren. Structurele samenwerking blijft een uitdaging. Er is groeiende aandacht voor ondernemerschap in de opleidingen, maar het blijft soms een 'bijvak' door weerstand of gebrek aan ruimte binnen de opleiding. The Artist & The Others pleit voor meer integratie in het curriculum.

Samenwerking met andere partners (zoals vergelijkbare stichtingen en ondersteunende organisaties) wordt als positief en waardevol beschouwd, vooral als er rond gedeelde doelen (zoals het belang van faire verloning van kunstenaars) gewerkt kan worden. De organisatie participeert ook in Europese netwerken (zoals het European Creative Hub Network) wat nieuwe samenwerkingen en verzoeken voor trainingen oplevert.

Kansen, noden en uitdagingen

De organisatie signaleert verschillende ontwikkelingen die vragen om nieuwe of veranderende ondernemerschapsvaardigheden en ondernemerschapscompetenties, zoals digitalisering, internationalisering en de groeiende nadruk op interdisciplinair werken. Daarnaast zijn thema's als duurzaamheid – zowel in de ecologische impact van kunstpraktijken als in het maken van duurzame keuzes voor loopbaanontwikkeling – en inclusie volgens hen nog onderbelicht, zowel in het kunstonderwijs als in de sector.

In de toekomst wil de organisatie een brug blijven slaan tussen onderwijs en praktijk, en ondernemerschap structureel verankeren in de loopbaan van kunstenaars. De organisatie pleit voor nauwere samenwerking en co-creatie tussen kunstacademies en externe hubs of organisaties. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijke projecten op te zetten, vaste spreekuren in onderwijsinstellingen te voorzien of structurele verbindingen te leggen voor de uitwisseling van goede praktijken. Ook meer aandacht voor communityvorming en peer learning onder kunstenaars kan hieraan bijdragen.

Digitale en hybride vormen van training en samenwerking worden steeds belangrijker en kunnen op die manier drempelverlagend werken.

Inspirerende take-aways

De praktijkgerichte trainingen van The Artist & The Others combineren kennis, vaardigheden en netwerkopbouw door peer learning en ervaringsuitwisseling te bevorderen. De focus ligt op concrete, direct toepasbare onderwerpen, zoals het schrijven van een artist statement, portfolioopbouw, projectmanagement, subsidieaanvragen en budgettering, evenals inzicht in de werking van de kunstwereld in de praktijk.

De methodiek wordt telkens aangepast aan de doelgroep, met oog voor lokale verschillen in subsidiestelsels en marktdynamiek. De organisatie combineert dit met een sterke maatschappelijke betrokkenheid en draagt zo bij aan een duurzamere en inclusievere kunstsector. Zo is er expliciete aandacht voor onderbelichte groepen, zoals kunstenaars die hun praktijk combineren met ouderschap en zorgtaken. Daarnaast richt de organisatie zich op bewustwording rond fair pay en mentale gezondheid: kunstenaars worden gestimuleerd kritisch te zijn op (on)betaald werk, transparantie over vergoedingen te bevorderen en grenzen te stellen om burn-outs te voorkomen.

Tijdens trainingen wordt veel gewerkt met peer feedback. Externe professionals, zoals curatoren en galeriehouders, worden hierbij betrokken. Er wordt bewust ingezet op het creëren van een ondersteunende community van alumni, met terugkerende online en offline bijeenkomsten, waardoor deelnemers elkaar blijven ondersteunen.

De samenwerking met kunstonderwijs is vooral inspirerend door de inzet op extracurriculaire praktijkgerichte workshops en trainingen die inspelen op hiaten in het reguliere curriculum. Het laat zien dat externe organisaties een waardevolle rol kunnen spelen in het aanvullen van het kunstonderwijs, vooral door praktijkkennis, netwerk en een realistische voorbereiding op het werkveld te bieden.

III.5 Samenvatting: lessen uit de benchlearning

Uit het benchlearningonderzoek blijkt dat ondernemerschap in Schools of Arts en de culturele en creatieve sector uiteenlopend wordt ingevuld, maar dat enkele constante principes duidelijk naar voren komen. In alle onderzochte casussen staat ondernemerschap niet louter voor het ontwikkelen van zakelijke vaardigheden, maar voor het verwerven van een duurzame professionele houding die kunstenaars in staat stelt hun praktijk autonoom, veerkrachtig en toekomstgericht vorm te geven.

Sint Lucas Antwerpen toont hoe ondernemerschap structureel kan worden ingebed via een geïntegreerde curriculum, een sterke wisselwerking met het werkveld en een breed ondersteunde alumniwerking. HKU illustreert met HKU X hoe een institutionele verandering van ondernemerschap, via een innovatielab en via onderwijs, onderzoek en praktijk, leidt tot een doorlopende ontwikkeling.

De werking van BAAS van Kavka benadrukt het belang van laagdrempelige begeleiding, peer learning en contextgevoelige ondersteuning. Dit model maakt zichtbaar dat ondernemerschap ook een sociaal en mentaal proces is, waarbij jongeren stapsgewijs hun positie binnen een hybride werkveld verkennen. The Artist and the Others onderstreept ten slotte de cruciale rol van internationale netwerken, kennisdeling en fair practices in het versterken van duurzame kunstenaarspraktijken.

Samen tonen de casussen aan dat effectief ondernemerschapsonderwijs in de kunsten steeds vertrekt van praktijkrelevantie, persoonlijke positionering, netwerkvorming en een veilige, inclusieve leeromgeving. Bovendien blijkt dat structurele verankering, samenwerking met externe partners en langdurige opvolging - ook na afstuderen - noodzakelijke voorwaarden zijn om kunstenaars daadwerkelijk te versterken in hun professionele loopbaan. Ondernemerschap wordt zo geen afzonderlijk vak, maar een integraal onderdeel van de artistieke ontwikkeling.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In deze studie onderzochten we de vraag:

Welke rol kan het Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) opnemen in het versterken van de integratie van ondernemerschap binnen de Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel, op basis van een analyse van de huidige situatie en mogelijke toekomstige evoluties?

Op basis van onze bevindingen formuleren we in dit afsluitende hoofdstuk aanbevelingen die niet alleen gericht zijn aan DCJM, maar ook aan andere betrokken partijen. Het stimuleren van ondernemerschap in de Schools of Arts is immers geen taak van één enkel departement. De hefboomen van DCJM zijn beperkt, en de succesvolle integratie van ondernemerschap in het onderwijs hangt af van een complex samenspel van verschillende actoren.

Dit inzicht wordt bevestigd door een opleidingshoofd van een School of Arts, dat het belang van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid benadrukt:

‘Studenten moeten het artistieke landschap leren begrijpen, erin navigeren én nieuwe alternatieven creëren. Docenten en opleidingen helpen mee vormgeven aan dat landschap door de creativiteit, ethiek en innovativiteit van studenten te stimuleren. Tegelijk blijft dit een wisselwerking tussen beleid, sector en privésector. We hebben een collectieve verantwoordelijkheid, en juist daardoor kunnen we samen vormgeven, samen bepalen en samen veranderen.’ (opleidingshoofd)

Het verankeren van ondernemerschap in de Schools of Arts is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van meerdere actoren.

Ten eerste zijn verschillende beleidsdomeinen betrokken: naast Cultuur, Jeugd en Media ook Onderwijs en Vorming, en Economie. Daarom richten onze aanbevelingen zich ook tot andere departementen dan DCJM. Gezien de uiteenlopende beleidsmatige perspectieven is een horizontale beleidsaanpak aangewezen.

Daarnaast spelen de Schools of Arts zelf - en de hogescholen en associaties waarvan ze deel uitmaken - een cruciale rol. Het beleid van een School of Arts, waaronder visie, missie, aanpak en curriculum, is bepalend voor de succesvolle integratie van ondernemerschapsonderwijs. Ook docenten, studenten en alumni dragen hier actief aan bij.

Tot slot zijn er tal van externe aanbieders - zowel sectorspecifiek als breder, en al dan niet gelieerd aan DCJM - die een rol kunnen opnemen. Deze externe aanbieders werden in deze studie uitgebreid in kaart gebracht en geanalyseerd. Ook aan hen formuleren we aanbevelingen.

1. Regie, navigatie & samenwerking

Aanbeveling 1.1: Versterk het horizontaal beleid en de beleidsmatige regie op dit thema

(Aanbeveling voor DCJM, Dept. O&V, Dept. WEWIS)

Het aantal Schools of Arts in Vlaanderen en Brussel is beperkt. Het aantal externe aanbieders die op een of andere manier betrokken zijn bij het thema ondernemerschap is daarentegen groot en divers (cf. veldbeschrijving in deze studie). Er is bovendien sprake van versnippering en overlap: veel externe aanbieders organiseren (bijna) gelijkaardige activiteiten, zonder duidelijke hiërarchie of doorverwijzingsstructuur. Dat heeft te maken met de uiteenlopende beleidsmatige inbedding en aansturing van deze organisaties. Sommige worden decretaal erkend, andere werken op basis van een beheersovereenkomst. Nog andere functioneren als fonds of maken deels, soms volledig, deel uit van het overheidsapparaat. Daarnaast valt dit brede palet aan organisaties en diensten onder verschillende overheidsdiensten, wat bijdraagt aan de complexiteit van het geheel.

Daarom bevelen we aan dat de Vlaamse overheid een sterkere regie ontwikkelt over dit ecosysteem. Een dergelijke **ecosystemische benadering en horizontale beleidsvoering** begint met nauwere interdepartementale samenwerkingen tussen de Departementen CJM, O&V en WEWIS die allen betrokken zijn bij het voorbereiden, opvolgen en evalueren van Vlaams beleid rond ondernemerschap(sonderwijs). Het beleidsuitvoerend agentschap VLAIO, dat momenteel al een centrale rol speelt op het gebied van ondernemerschap en onderwijs, kan hierbij eveneens een belangrijke rol vervullen.

Een dergelijke versterking van het horizontale beleid en de beleidsmatige regie zou moeten uitmonden in **een conceptueel plan met een duidelijke visie en ambitie, aangevuld met een operationeel plan**. Dit plan geeft helder aan wie op korte en middellange termijn welke acties onderneemt. Een inspirerend voorbeeld voor een dergelijk conceptueel en operationeel plan is Level Up: Visienota gamebeleid 2022-2025. Dat werd ontwikkeld door actoren uit verschillende beleidsdomeinen (waaronder DCJM) en bevat een visie en concrete doelstellingen waar actief op wordt gewerkt en met een periodiek overleg met alle betrokken stakeholders (zowel cultuur, economie als onderwijs).

Aanbeveling 1.2: Ontwikkel en implementeer een dynamische doorverwijzingsstructuur

(Aanbeveling voor DCJM, Dept. O&V, Dept. WEWIS)

De versterkte regie en planmatige aanpak van ondernemerschap binnen kunstopleidingen in Vlaanderen en Brussel (cf. aanbeveling 1.1) moeten leiden tot de ontwikkeling en implementatie van een slimme doorverwijzingsstructuur **voor docenten, studenten, alumni en externe aanbieders**. Al deze doelgroepen hebben behoefte aan meer overzicht in het brede en gefragmenteerde aanbod aan advies, informatie en ondersteuning.

De aanbevolen doorverwijzingsstructuur kan fungeren als een soort 'gps' binnen het bestaande landschap van interne en externe actoren, voortbouwend op de veldbeschrijving in deze studie. Doorverwijzing betekent dat gebruikers niet alleen zicht krijgen op welke actoren actief zijn. Ze

worden ook gericht toegeleid naar de organisatie die het best aansluit bij hun specifieke vraag of nood. Daarbij kan ook informatie worden aangeboden over voorwaarden, werkwijze, contactgegevens en expertise van de verschillende spelers.

Concreet kan deze structuur vorm krijgen als **een dynamisch en adaptief platform**, bijvoorbeeld een website die rekening houdt met de positie van de gebruiker (docent, student, alumnus, externe) en met het type vraag (informerend, adviserend, ondersteunend). Het systeem moet dus zowel toegankelijk als gebruiksvriendelijk zijn voor diverse doelgroepen, en tegelijk expliciet maken dat relevante kennis vaak horizontaal verspreid is en zelden bij één enkele organisatie berust.

Het beheer van deze doorverwijzingsstructuur kan worden toevertrouwd aan Cultuurloket, of aan een consortium van relevante spelers zoals Cultuurloket, VAF, VI.BE, Kunstenpunt en andere.

Aanbeveling 1.3: Definieer als overheid duidelijker de rollen van de bovenbouwspelers

(Aanbeveling voor DCJM)

Een manier om versnippering en overlap tussen externe aanbieders tegen te gaan, is dat de Vlaamse overheid hun rollen duidelijk formuleert. Zo wordt vastgelegd wie welke verantwoordelijkheid opneemt (in ruil voor welke middelen) in het ecosysteem met betrekking tot ondernemerschap. Een duidelijke omschrijving van takenpakketten voorkomt dat organisaties met elkaar concurreren of hun taken versnipperd uitvoeren. Deze precisering impliceert een aanpassing van de beheersovereenkomsten. Dat moment kan worden aangegrepen om de relatie tussen de betrokken culturele bovenbouworganisaties (zoals Cultuurloket, Kunstenpunt en VI.BE) en de Schools of Arts duidelijker te maken. Vandaag bevatten de beheersovereenkomsten met culturele organisaties geen expliciete opdracht richting de Schools of Arts. Komt die opdracht er, dan moeten de betrokken actoren uiteraard over de nodige middelen beschikken.

Aanbeveling 1.4: Versterk de interinstitutionele samenwerking in functie van een gedeeld kader

(Aanbeveling voor Schools of Arts, bovenbouworganisaties)

De samenwerking tussen de Schools of Arts rond het thema ondernemerschap blijft vandaag beperkt. In deze studie gaven meerdere docenten aan dat ze niet goed weten welke collega's aan andere Schools of Arts met ondernemerschap bezig zijn en hoe zij dat aanpakken. Wat wel geregeld voorkomt, is dat hogescholen studenten van andere instellingen uitnodigen voor lezingen of evenementen die door deze scholen worden georganiseerd.

Toch is er een duidelijke wens om de interinstitutionele samenwerking verder te versterken. Dit kan bijvoorbeeld via uitwisselingsplatformen of **lerende netwerken**, waarbij het Forum Ondernemerschap Hoger Onderwijs als inspiratiebron kan dienen. Regelmatiger overleg tussen opleidingshoofden, (praktijk)docenten, businesscoaches en andere betrokkenen van verschillende kunstopleidingen - onder meer over de invulling van ondernemerschapsvorming - kan bijdragen aan meer afstemming en kennisdeling. Veel betrokkenen ervaren nu dat de Schools of Arts ieder afzonderlijk 'het warme water uitvinden', wat de nood aan **een gedeeld kader** met een gezamenlijke finaliteit onderstreept. Tegelijkertijd moet elke school de autonomie behouden om dit kader naar eigen context in te vullen.

Daarnaast verdient de specifieke invulling van ondernemerschap per kunstdiscipline bijzondere aandacht. Ondernemerschap in de beeldende kunsten, waar vaak individueel wordt gewerkt, verschilt fundamenteel van dat in de muziek-, film- of podiumkunstensector, waar samenwerking centraal staat. Tegelijkertijd zijn er raakvlakken tussen disciplines, waardoor interdisciplinaire samenwerking binnen opleidingen waardevol blijft (Toscher, 2019).

Het samenbrengen van docenten van de Schools of Arts om aan kennisuitwisseling te doen en ervaringen te delen, kan op initiatief van de hogescholen zelf gebeuren, maar zou ook expliciet kunnen worden opgenomen in de beheersovereenkomsten van bovenbouworganisaties (bv. Kunstenpunt). Het VAF vervult vandaag al zo'n rol voor de opleidingen die rond film werken. Niet onbelangrijk: veel hogescholen hebben zelf een centrum voor ondernemerschap, dat niet altijd expliciet aan de kunstopleidingen is gekoppeld. Ook deze centra (bv. E-Lab aan Hogent, Ondernemerscentrum aan KdG) zouden hierin een rol kunnen spelen.

2. De toegankelijkheid van het extern aanbod

Aanbeveling 2.1: Maak informatie en vocabularium over ondernemerschap meer toegankelijk voor studenten en onlangs afgestudeerden

(Aanbeveling voor Schools of Arts, bovenbouworganisaties)

Studenten en recent afgestudeerden hebben vaak slechts gedeeltelijk inzicht in de instanties die hen na hun opleiding kunnen ondersteunen. Bovendien ervaren velen **drempels** bij het daadwerkelijk contact opnemen met deze organisaties. Tijdens de focusgroepgesprekken werd herhaaldelijk gewezen op de complexiteit van het veld en de hoeveelheid informatie die afgestudeerden aantreffen, maar ook op de taal waarin deze informatie wordt aangeboden. Ook in de interviews met alumni werd hierop gewezen. Het 'vertalen' van specifieke, technische informatie – bijvoorbeeld over fiscaliteit, contractbeheer of projectmanagement – naar de belevingswereld van kunststudenten vraagt daarom extra inspanningen.

Over het algemeen is **het vocabularium** dat in de Schools of Arts wordt gebruikt om over ondernemerschap te spreken sterk gefragmenteerd. Vaak vermijden docenten zelfs de termen 'ondernemerschap' en 'entrepreneurship'. Dat bemoeilijkt het gesprek over dit thema en leidt, gezien de uiteenlopende interpretaties van wat ondernemerschap is of kan zijn, tot spraakverwarring. Daarom moet de kennisdeling tussen de Schools of Arts (cf. aanbeveling 1.4) op termijn leiden tot een meer uniform jargon en een gedeelde visie op ondernemerschap. Het kan de Schools of Arts ook helpen toezien dat er geen verkeerde informatie ontstaat wanneer studenten of afgestudeerden elkaar informeren.

Aanbeveling 2.2: Zorg voor de uitbouw van tweedelijsondersteuning en coaching/mentoring

(Aanbeveling voor DCJM)

Naast eerstelijnsorganisaties zoals Cultuurloket is er ook behoefte aan tweedelijsstructuren. Deze gaan verder dan de vraaggestuurde 'loketfunctie' en bieden jonge kunstenaars **langdurige, coachende trajecten**. Dergelijke begeleiding kan de brug vormen tussen de Schools of Arts en de professionele

praktijk. Naast coaching kan ook de uitbreiding van **mentoringtrajecten** overwogen worden. Voorbeelden hiervan zijn het Mentoring Track Fashion-programma van Flanders DC en het traject Tien stappen vooruit van Sint Lucas Antwerpen, waarbij ervaren professionals met meer werkervaring gekoppeld worden aan recent afgestudeerden.

Daarnaast is het waardevol om **train-the-trainer-activiteiten** te stimuleren voor dienstverleners die dicht bij kunstenaars en creatieven staan - zoals boekhouders - met focus op specifieke aspecten van artistiek ondernemerschap, zoals financiering, regelgeving en fiscaliteit. DCJM kan dergelijke programma's, die relatief weinig financiële middelen vragen, gericht ondersteunen. Zo kunnen artistieke en zakelijke profielen ook in duo's worden samengebracht, wat de praktijkgerichte begeleiding verder versterkt.

Aanbeveling 2.3: Versterk samenwerking tussen onderwijs- en sectororganisaties

(Aanbeveling voor DCJM)

De samenwerking tussen de Schools of Arts en sectororganisaties zoals Cultuurloket of VI.BE wordt vaak bemoeilijkt door beperkte middelen, terwijl de vraag vanuit het hoger kunstonderwijs groot is. Het is daarom wenselijk dat deze externe organisaties hun aanbod proactief bekendmaken aan de Schools of Arts en dit aanbod samen met de scholen verder ontwikkelen. Daarnaast is het belangrijk dat sectororganisaties structureel worden betrokken bij opleidingsactiviteiten, gezien hun rol in het versterken van het sectorbrede landschap. Zoals eerder vermeld, is het vanzelfsprekend dat dergelijke samenwerkingen ook financieel worden ondersteund en dat sectororganisaties rapporteren aan de financierende overheid over hun bereik binnen en hun samenwerking met de Schools of Arts.

Enkele concrete ideeën voor samenwerking tussen onderwijs- en sectororganisaties:

- het samen ontwikkelen van een train-the-trainer-traject voor docenten, zodat zij ondernemerschap beter praktisch kunnen integreren in het curriculum en studenten gericht kunnen doorverwijzen;
- het samen ontwikkelen van een summer school of crash course rond ondernemerschap gericht op net afgestudeerden. Zo kan deze doelgroep een intensieve onderdompeling krijgen in relevante competenties en netwerken;
- het samen ontwikkelen van praktijkgerichte projecten en experimenteerruimtes voor studenten, zodat ze ondernemerschap in een realistische context kunnen oefenen.

3. Schoolintern beleid, curriculum en didactische aanpak

Aanbeveling 3.1: Zorg voor een spiraalvormig, geïntegreerd én expliciet curriculum rond ondernemerschap

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Dit onderzoek toont aan dat alle Schools of Arts ondernemerschap op hun agenda hebben staan en aspecten ervan in de curricula van hun kunstopleidingen hebben opgenomen. Hoe ze dit doen, verschilt echter nog sterk. Niet alle hogescholen bieden een doorlopende, 'verticale' leerlijn rond ondernemerschap aan. De experts die we spraken pleiten - helemaal in lijn met internationale studies

(Thom, 2016; White, 2020) - nochtans voor duidelijke en aanhoudende aandacht voor het thema, van bij het begin van de opleiding tot het afstuderen. Zo kunnen attitudes ten aanzien van ondernemerschap al vroeg worden gestimuleerd, terwijl kennis over ondernemerschap, zoals technisch-administratieve informatie, het beste vlak voor het afstuderen ('just in time') kan worden aangeboden, zodat deze actueel en goed te onthouden blijft en op een moment dat de studenten er open voor staan.

Wanneer verschillende onderwerpen gedurende de opleiding herhaaldelijk aan bod komen en telkens verder worden verdiept, spreekt men van **een spiraalvormig curriculum** (term geïntroduceerd door Jerome Bruner in 1960). Dit betekent dat kennis en attitudes terugkeren op een steeds hoger niveau van complexiteit, in combinatie met authentieke praktijkopdrachten, coaching en interdisciplinair samenwerken.

Uit interviews en focusgroepgesprekken blijkt dat de voorkeur voor een impliciete of expliciete aanpak uiteenloopt. Vaak is ondernemerschap verweven in het curriculum, bijvoorbeeld op een spiraalvormige manier, en wordt het niet specifiek expliciet benoemd. Zoals een alumnus beschrijft, is het gevaar hiervan dat studenten de verbanden tussen deze 'impliciet ondernemende vakken' niet zien. Daardoor ervaren zij het geheel niet als ondernemerschap, ook al komt het aan bod.

Aanbeveling 3.2: Competentiegericht onderwijs: zorg voor een goede balans tussen kennis, attitudes en vaardigheden

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Het onderzoek toont aan dat succesvol ondernemerschap in de kunsten niet alleen afhankelijk is van zakelijke en technische kennis, maar ook van **de ontwikkeling van relevante vaardigheden en attitudes**. Met andere woorden: succesvol ondernemerschap berust op een evenwicht tussen attitudevorming, vaardigheidsontwikkeling en kennisverwerving, zodat kunstenaars hun loopbaan kunnen sturen en een eigen traject kunnen uittekenen. De wisselwerking tussen attitude, vaardigheden en kennis – en welke competenties hierbij prioritair zijn – wordt bovendien beïnvloed door de leeroriëntaties die een School of Arts hanteert.

In de Schools of Arts ligt de nadruk sterk op attitudevorming en het ontwikkelen van vaardigheden, zoals blijkt uit het curriculum, interviews en focusgroepgesprekken. Centraal staat daarbij hoe studenten kunnen leren navigeren in een complex werkveld. Niettemin is het moeilijk na te gaan hoe attitudevorming concreet wordt beoordeeld en geëvalueerd binnen de Schools of Arts, dit gebeurt vaak via reflectie, logboeken en andere vormen van zelfevaluatie. Tegelijk blijft kennis over ondernemerschap ook belangrijk. Internationaal onderzoek toont immers aan dat veel afgestudeerde kunstenaars essentiële kennis missen over bedrijfsvoering, financiële en juridische aspecten, en projectbeheer (Thom, 2016; Toscher, 2022).

Aanbeveling 3.3: Ontwikkelen van handboeken en lespakketten

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Hoewel het huidige aanbod aan initiatieven en partnerschappen rond ondernemerschap in Schools of Arts rijk en divers is, ontbreekt een **gedeelde en consistente basis van didactisch materiaal** waarop docenten kunnen terugvallen. De beschikbare kennis verspreidt zich vaak over externe organisaties, gastdocenten en losse opleidingsonderdelen. Hierdoor blijven samenhang en continuïteit in het onderwijs beperkt. Om de kwaliteit en consistentie van ondernemerschapsvorming te versterken, is het wenselijk om open handboeken en lespakketten te ontwikkelen. Deze zouden systematisch alle belangrijke aspecten van ondernemerschap dienen te behandelen, van zakelijke en juridische kennis tot reflectie en inzicht in de institutionele context van de praktijk van ondernemende kunstenaars. De materialen kunnen modulair worden opgebouwd, zodat ze inzetbaar zijn in uiteenlopende opleidingen en disciplines en flexibel aansluiten bij de noden van zowel bachelor- als masterstudenten. Een open licentie, bijvoorbeeld via Creative Commons, maakt bovendien vrij gebruik, vertaling of aanpassing aan specifieke contexten mogelijk.

Aanbeveling 3.4: Stimuleer samenwerking tussen artistieke en niet-artistieke opleidingen

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Ook een hechtere samenwerking tussen kunstdepartementen en andere opleidingen binnen dezelfde hogeschool of associatie - zoals management, bedrijfskunde of technologie - verdient aandacht. Dit kan concreet vorm krijgen via gezamenlijke opleidingsonderdelen, micro-credentials, minoren of dual-degreeprogramma's. Studenten uit verschillende disciplines ontwikkelen zo samen projecten en leren van elkaars expertise. Door deze kruisbestuiving versterken zowel artistieke als ondernemerschapscompetenties. Kunstenaars verwerven inzichten in organisatie, strategie en marktwerking, terwijl studenten uit niet-artistieke richtingen kennismaken met creatieve processen en artistieke innovatie.

Aanbeveling 3.5: Werk met 'ambassadeurs' voor ondernemerschap binnen de Schools of Arts

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Veranderingen in grote structuren gebeuren langzaam en beginnen doorgaans met een kleine groep enthousiastelingen die zich belangeloos inzetten voor een bepaalde visie. Het is daarom belangrijk dat deze 'trekkers' elkaar kunnen vinden en ook expliciet als ambassadeurs van ondernemerschap in de Schools of Arts worden gezien. Het werken met een duidelijk ambassadeurschap kan ervoor zorgen dat steeds meer geïnteresseerde docenten zich bij die 'coalition of the willing' aansluiten.

Aanbeveling 3.6: Heb oog voor onderbelichte thema's

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Geef in het ondernemerschapsonderwijs binnen de Schools of Arts ook expliciet aandacht aan vaak onderbelichte maar actuele ethische onderwerpen, zoals eerlijke verloning, mentaal welzijn – inclusief het stellen van grenzen en het leren 'neen' zeggen – integriteit, artistieke autonomie, goed bestuur,

en duurzaam ondernemerschap. Door deze thema's sterker te integreren, worden studenten niet alleen beter voorbereid op de realiteit van het beroep, maar ook op een duurzame en gezonde loopbaan.

Aanbeveling 3.7: Gebruik een context-specifieke didactiek die ook experiment en falen toelaat

Internationaal onderzoek benadrukt bovendien het belang van context-specifieke didactiek in het ondernemerschapsonderwijs voor toekomstige kunstenaars. Zo pleiten Toscher (2019) en Dobson & Walmsley (2020) voor onderwijsstrategieën die gebaseerd zijn op levensechte situaties en ervaringsgericht leren ('real-life scenario teaching', projectwerk, trial-and-error). Studenten moeten aangemoedigd worden om te experimenteren, te innoveren, en ook te falen, zo stellen zij. Veel Schools of Arts omarmen vandaag al deze didactische principes, al hebben veel onderwijsstructuren ook hier de neiging vooral bepaalde leeruitkomsten te willen bereiken. Dobson & Walmsley (2020) stellen daarom dat ook de kunsten zelf - bijvoorbeeld theater - kunnen fungeren als leermiddel om het omgaan met falen binnen ondernemerschap te stimuleren.

4. Overgang onderwijs-werkveld

Aanbeveling 4.1: Laat kunststudenten afstuderen met 'een plan' en zorg voor alumni begeleiding na het afstuderen

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Uit alumni-interviews kwam naar voren dat studenten direct na het afstuderen vaak onzekerheid ervaren: hun vertrouwde netwerk valt weg en zij missen houvast bij het opbouwen van een zelfstandige praktijk of loopbaan. Het is daarom wenselijk dat de Schools of Arts studenten stimuleren om af te studeren met een concreet plan voor de eerste jaren na hun studie, bijvoorbeeld voor een periode van drie jaar. De eerder voorgestelde summer courses, in samenwerking met sectororganisaties of andere opleidingen, kunnen hieraan bijdragen (cf. aanbeveling 2.3). Met zo'n plan kunnen studenten beter voorbereid het werkveld betreden en hun professionele traject bewust vormgeven.

Daarnaast kunnen Schools of Arts een belangrijke rol spelen door **structurele ondersteuning** te bieden. Hoewel veel docenten nu al informeel als mentor optreden na het afstuderen, ontbreekt vaak een formele invulling van deze begeleiding. Sommige Schools of Arts bieden wel coaching en werkplaatsen aan voor afgestudeerden tot vijf jaar na hun studie. Een bredere, structurele aanpak vereist echter voldoende middelen en een schoolspecifieke uitwerking, zodat afgestudeerden daadwerkelijk worden ondersteund bij hun professionele ontwikkeling en netwerkopbouw. Het verdient daarom aanbeveling om expliciet ruimte te maken voor dit alumni-beleid en iemand aan te stellen die verantwoordelijk is voor de uitwerking en opvolging ervan.

Aanbeveling 4.2: Versterk levenslang leren en postacademische ondernemerschapsvorming

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Ondernemerschapsvorming in Schools of Arts richt zich momenteel vooral op de startende professional, net wanneer de student de opleiding verlaat. Hierdoor ontstaat een abrupte overgang

van de beschermde leeromgeving van de hogeschool naar het werkveld. Pas afgestudeerden vinden hierin niet altijd goed hun weg. Om deze overgang te versoepelen, is het wenselijk ondernemersvorming sterker te verankeren in postacademische trajecten en initiatieven voor levenslang leren. Korte, toegankelijke vormen zoals summer schools, open ateliers, vervolgmodes of masterclasses in samenwerking met sectororganisaties of bestaande opleidingen bieden jonge kunstenaars de kans hun professionele vaardigheden verder te ontwikkelen. Daarnaast kunnen microcredentials rond ondernemerschap - zoals de microcredentials binnen de opleiding Cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen - een flexibel instrument vormen om afgestudeerden te ondersteunen bij het versterken van specifieke competenties. Ook verdienen de zichtbaarheid en promotie van bestaande postacademische trajecten (zoals bij HISKX, P.A.R.T.S. of Orpheus) extra aandacht.

Aanbeveling 4.3: Communiceer over financiële ondersteuning voor startende kunstenaars startbeurzen en/of startleningen voor afgestudeerden

(Aanbeveling voor DCJM, Dept. O&V, Dept. WEWIS)

Om de overgang van opleiding naar professioneel ondernemerschap te vergemakkelijken, is het belangrijk dat afgestudeerden actief geïnformeerd worden over beschikbare werk- of startbeurzen en/of startleningen. Om de overgang van opleiding naar professioneel ondernemerschap te vergemakkelijken, is het belangrijk dat afgestudeerden actief geïnformeerd worden over beschikbare werk- of startbeurzen en/of startleningen. Deze financiële ondersteuningsinstrumenten kunnen zowel individuele kunstenaars als collectieven helpen, zodat afgestudeerden in een begeleide context ervaring opdoen met ondernemerschap. Denk aan bestaande voorbeelden zoals het 'Wild Card'-initiatief van het VAF.

Bovendien moeten veel studenten voor hun afstudeerproject aanzienlijke eigen middelen inzetten, waardoor zij hun professionele loopbaan vaak met schulden starten. Door duidelijke communicatie over de mogelijkheden voor financiële ondersteuning kunnen afgestudeerden beter gebruikmaken van deze middelen.

Aanbeveling 4.4: Stimuleer internationale oriëntatie en mobiliteit

(Aanbeveling voor DCJM, Dept. O&V, Dept. WEWIS)

Internationale voorbeelden van ondernemersvorming bieden waardevolle inspiratie (cf. de cases in dit rapport), maar worden nog onvoldoende vertaald naar de Vlaamse context van de Schools of Arts. Beleidsmatig kan worden ingezet op het versterken van internationale samenwerking, bijvoorbeeld door **Europese netwerken in de culturele en creatieve sector** – die soms ook opleidingen aanbieden – te verbinden, en door het benutten van Erasmus+-trajecten, Creative Europe projecten en specifieke ondersteuningsmechanismen voor kunstenaars. Op deze manier kunnen Vlaamse instellingen beter aansluiten bij internationale praktijken en trends.

5. Nieuwe vormen van (onderzoek over) ondernemen

Aanbeveling 5.1: Stimuleer kennis over innovatieve en collectieve ondernemingsvormen

(Aanbeveling voor Schools of Arts)

Er is behoefte aan gedeelde kennis over nieuwe ondernemingsvormen die beter aansluiten bij de realiteit van de kunstensector. Schools of Arts kunnen studenten en alumni stimuleren om naast de klassieke structuren, zoals vzw's en labels, alternatieve organisatievormen en verdienmodellen te verkennen. Voorbeelden zijn coöperatieve modellen, gedeeld werkgeverschap en collectieve initiatieven waarin kunstenaars hun middelen, netwerken en verantwoordelijkheden bundelen. Het delen van kennis en praktijkervaring over deze modellen binnen de opleidingen kan bijdragen aan een bredere en duurzamere visie op artistiek ondernemerschap.

Aanbeveling 5.2: Stimuleer praktijk- en beleidsgericht onderzoek rond ondernemerschap in Schools of Arts

(Aanbeveling voor Schools of Arts, bovenbouworganisaties)

Stimuleer praktijkgericht onderzoek binnen de Schools of Arts, met aandacht voor thema's zoals verdienmodellen, duurzaam ondernemerschap, de rechtspositie van kunstenaars of HR gerelateerde thema's. Dit onderzoek kan worden ondersteund door bovenbouworganisaties in de cultuursector en door de onderwijsinstellingen zelf. De resultaten kunnen concrete inzichten bieden in de beroepspraktijk van kunstenaars en vormen een basis voor beter onderbouwd beleid binnen de sector.

Aanbeveling 5.3: Meer onderzoek en monitoring over ondernemerschap

(Aanbeveling voor DCJM)

Dit onderzoek bracht het aanbod rond ondernemerschap binnen de Schools of Arts en bij externe aanbieders in kaart. Omdat deze analyse verkennend van aard was, is **vervolgonderzoek** nodig om een beter en meer compleet beeld te krijgen van de concrete loopbanen van afgestudeerde kunststudenten. Dergelijk vervolgonderzoek kan zich expliciet richten op concrete cases van ondernemende kunstenaars en de verschillen tussen de artistieke disciplines analyseren.

De verkregen inzichten maken het mogelijk om ondersteuning beter af te stemmen op de reële beroepspraktijk. Zowel de Schools of Arts als externe aanbieders kunnen zo gericht en meer op maat werken, met name voor het aanbod na de schoolse loopbaan. Niet elke kunstenaar wordt zelfstandig ondernemer, maar ondernemend vermogen speelt in veel loopbanen een belangrijke rol. Het Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) kan dit ondersteunen door vervolgonderzoek te financieren, stimuleren en coördineren. Op die manier kan beleid beter aansluiten bij de uiteenlopende behoeften van afgestudeerden en kan ondernemerschapsonderwijs doelgerichter worden versterkt.

BIBLIOGRAFIE

Agentschap Innoveren & Ondernemen. (z.d.). *Leerdoelen*. Geraadpleegd op 26 augustus 2025, van <https://www.vlaio.be/nl/entredesign-canvas/leerdoelen>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework* (EUR 27939 EN). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>

Ballereau, N., Sinapi, C., Toutain, O., & Juno-Delgado, C. (2015). Developing a business model: The perception of entrepreneurial self-efficacy among students in the cultural and creative industry. In O. Kuhlke, A. Schramme, & R. Kooyman (Eds.), *Creating cultural capital: Cultural entrepreneurship in theory, pedagogy and practice* (pp. 56–68). Eburon Academic Publishers. <https://www.researchgate.net/publication/331703676>

Baïdak, N., Kocanova, D., Pierantoni, L., & Riiheläinen, J. M. (2025). *Entrepreneurship education at school in Europe – 2025: Eurydice report*. European Education and Culture Executive Agency, European Commission. <https://doi.org/10.2797/0693204>

Beckman, G. D., & Essig, L. (2012). Arts entrepreneurship: A conversation. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 1(1), 1–8.

Benzenberg, S., & Tuominiemi, K. (2021). Entrepreneurial pathways in art: An introductory course for undergraduate students in arts entrepreneurship. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1353/artv.2021.0003>

Blanckaert, J., Loots, E., Westerduin, S., & Bhansing, P. V. (2025). The self-curating musician: An innovative concept and an intensive learning experience by systemic design thinking. *Journal of Arts Entrepreneurship Education*, 4(1), Article 5. <https://doi.org/10.46776/2693-7271.1036>

Brixy, U., Sternberg, R., & Stüber, H. (2012). The selectiveness of the entrepreneurial process. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 105–131. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00346.x>

Bruner, J. (1960). *The process of education*. Harvard University Press.

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: Contributions épistémologiques et modélisation* [Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France–Grenoble II].

Bürger, T., & Volkmann, C. K. (2020). Mapping and thematic analysis of cultural entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(2), 192–229. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.107752>

Callander, A., & Cummings, M. E. (2021). Liminal spaces: A review of the art in entrepreneurship and the entrepreneurship in art. *Small Business Economics*, 57(2), 739–754. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00421-0>

Çelikkol, M., Kitapçı, H., & Döven, G. (2019). Culture's impact on entrepreneurship and interaction effect of economic development level: An 81-country study. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 777–797. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.10180>

Department for Culture, Media and Sport. (1998). *Creative industries mapping document 1998*. <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>

Derre, B. F. S. (2023). *A design for effective entrepreneurial education in higher education* [Doctoral dissertation, Eindhoven University of Technology]. Eindhoven University of Technology.

Dobson, S., & Walmsley, B. (2020). Fail fast, fail often...but don't fail this course! Business and enterprise education through the lens of theatre and the creative arts. *Industry and Higher Education*, 34(4), 336–346.

Dragicevic Sestic, M. (2020). Contemporary arts in adaptable quality management: Questioning entrepreneurialism as a panacea in Europe. In W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge companion to arts management* (pp. 39–53). Routledge.

Essig, L. (2017). Same or different? The “cultural entrepreneurship” and “arts entrepreneurship” constructs in European and US higher education. *Cultural Trends*, 26(2), 125–137. <https://doi.org/10.1080/09548963.2017.132382>

Europese Commissie. (2010). *Unlocking the potential of cultural and creative industries: Green paper*. Publications Office of the European Union.

Europese Commissie, EACEA, & Eurydice. (2016). *Entrepreneurship education at school in Europe*. Publications Office of the European Union.

Ferwerda, J., Willekens, M., Siongers, J., Willemys, M., & Lievens, J. (2022). *Loont passie? Meting 2 (2021)*. Onderzoeksgroep CuDOS, Vakgroep Sociologie, Universiteit Gent.

Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28.

Haentjens, E. (2024). *Actualisatie veldanalyse vormgeving in Vlaanderen: Hoe het veld een inhoudelijk sterk, bloeiend en toekomstgericht landschap kan worden*. Departement Cultuur, Jeugd en Media. <https://www.vlaanderen.be/cjm>

Hagoort, G. (2007). *Cultural entrepreneurship*. Utrecht University School of the Arts.

Hanson, J. (2021). Developing and evaluating the arts entrepreneurship profile. *Journal of Arts Management, Law, and Society*. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1919586>

Hausman, A., & Heinze, A. (2016). Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 7–22. <https://doi.org/10.1353/artv.2016.0005>

Jones, B., & Iredale, N. (2010). Enterprise education as pedagogy. *Education + Training*, 52(1), 7–19.

Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *Review of Austrian Economics*, 24(2), 141–156.

Kooyman, R., & Jacobs, R. (2015). The entrepreneurial ant: Re-thinking art management education. In O. Kuhlke, A. Schramme, & R. Kooyman (Eds.), *Creating cultural capital: Cultural entrepreneurship in theory, pedagogy and practice* (pp. 110–122). Eburon Academic Publishers.

Kuhlke, O., Schramme, A., & Kooyman, R. (2015). *Creating cultural capital: Cultural entrepreneurship in theory, pedagogy and practice*. Eburon Academic Publishers.

Kunstenpunt (2025). *Landschapstekening Kunsten 2025: Een analyse van de trends en ontwikkelingen in het professionele kunstenveld van Vlaanderen*. Kunstenpunt.

Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in education: What, why, when, how*. OECD. https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf

Lackéus, M. (2018). What is value? A framework for analyzing and facilitating entrepreneurial value creation. *Uniped*, 41(1), 10–28. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1893-8981-2018-01-02>

Lackéus, M., Lundqvist, M., & Williams-Middleton, K. (2011). Obstacles to establishing venture-creation-based entrepreneurship education programs. Paper presented at the *Nordic Academy of Management Meeting*, 22–24 August 2011, Stockholm, Sweden.

Lilischkis, S., Tømmerbakke, J., Melleri, M., Volkmann, C., & Grünhagen, M. (2021). *A guide to fostering entrepreneurship education: Five key actions towards a digital, green and resilient Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2826/990680>

Lintermans, N., Poisquet, J., & Vandevenne, R. (2025). Broedplaatsen van innovatie: Hoe Vlaamse studentensteden ondernemerschap tot leven brengen. In *TH&MA Hoger Onderwijs* (Thema 2025, nr. 5). Instondo B.V.

Loots, E., Betzler, D., Bille, T., Borowiecki, K. J., & Lee, B. (2022). New forms of finance and funding in the cultural and creative industries: Introduction to the special issue. *Journal of Cultural Economics*, 46, 205–230.

Nilsen, T., & Gustafsson, J.-E. (Eds.). (2016). *Teacher quality, instructional quality and student outcomes: Relationships across countries, cohorts and time* (Vol. 2). SpringerOpen. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41252-8>

Parker, S. C. (2009). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge University Press.

Peelman, L. (2013). *Ondernemend onderwijs: Onderzoek naar ondernemingszin en ondernemerschap in hoger kunstonderwijs en creatieve opleidingen* [Master's thesis, Universiteit Antwerpen]. Universiteit Antwerpen.

Quality Assurance Agency for Higher Education. (2018). *Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers*. QAA. <https://www.qaa.ac.uk/the-quality-code/enterprise-and-entrepreneurship-education>

Rapisarda, N., & Loots, E. (2022). A closer look into the scope of arts entrepreneurship education: Is there any such thing as the American and European approach? *Journal of Arts Entrepreneurship Education*, 3(2), Article 6. <https://doi.org/10.46776/2693-7271.1025>

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Schramme, A. (2020). Cultuur, overheid en beleid. In A. Schramme & N. Verboven (Eds.), *Cultuurmanagement: De regels van de kunst* (pp. 40–58). LannooCampus.

Schramme, A. (2024). Cultural entrepreneurship and funding policies in Europe. In C. Carras (Ed.), *The handbook of cultural work* (pp. 211–222). Bloomsbury Visual Arts.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

Strandvad, S. M. (2023). From gung ho heroes and their tragic counterparts to catalyst characters: Figures of the cultural entrepreneur in the scholarly literature. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 11(2), Article 178. <https://doi.org/10.34053/artivate.11.2.178>

Thom, M. (2016). The suffering of arts entrepreneurs: Will fine art students be educated on how to become successfully self-employed? *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 3–22.

Torenbosch, J., & Vandenabeele, J. (2023). *Ondernemerschap en jeugdwerk: Een onderzoeksrapport in het kader van “Jeugd en ondernemerschap”*. KU Leuven.

Toscher, B. (2019). Entrepreneurial learning in arts entrepreneurship education: A conceptual framework. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 8(1), 3–22. <https://www.artivate.org/index.php/artivate/article/view/106>

Toscher, B. (2022). The skills and knowledge gap in higher music education: An exploratory empirical study. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 11(1), 19–38.

Toutain, O., & Mueller, S. (2015). *The outward looking school and its ecosystem*. OECD.

Van Andel, W. (2020). Cultureel ondernemerschap en business-modellen. In A. Schramme & N. Verboven (Eds.), *Cultuurmanagement: De regels van de kunst* (pp. 185–205). LannooCampus.

Van Andel, W., & Loots, E. (2022). Measures for the betterment of the labor market position of non-standard working regimes in the cultural and creative sector in the Netherlands. *International Journal of Cultural Policy*, 28(4), 431–445. <https://doi.org/10.1080/10286632.2021.1971208>

Van Andel, W., & Schramme, A. (2016). Exploring entrepreneurial actions of creative entrepreneurs and its consequences for entrepreneurship education. In O. Kuhlke, A. Schramme, & R. Kooyman (Eds.), *Creating cultural capital: Cultural entrepreneurship in theory, pedagogy and practice* (pp. 56–68). Eburon Academic Publishers.

Van Doninck, D., Schramme, A., Devoldere, I., Durinck, E., Mertens, K., & Vermeyen, V. (2019). *Ondernemen in cultuur: Een beschrijvend, praktijkgericht onderzoek naar werken en ondernemen in en financieren van de Vlaamse cultuursector*. Universiteit Antwerpen.

Vanderstraeten, J., Slabbinck, H., Phan, T. T., Branca, E., Delzenne, E., & Ismail, R. (2024). *GUESSS 2023: Een studie over de ondernemende mindset en ondernemend gedrag bij Vlaamse universiteitsstudenten*. Vlaamse overheid, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). <https://repository.uantwerpen.be/docstore/d:irua:26663>

Verzat, C., & Fayolle, A. (2013). Comment faire éclore des talents d'entrepreneur. *L'Expansion Management Review*, 100, 100–108.

Vestergaard, L., Moberg, K., & Jørgensen, C. (2012). *Impact of entrepreneurship education in Denmark – 2011*. The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise.

Vlaamse overheid. (2011). *Actieplan Ondernemend Onderwijs 2011–2014: Actieplan voor het stimuleren van ondernemingszin en ondernemerschap via het onderwijs*. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/actieplan-ondernemerschapsonderwijs-2011-2014-advies-vlor>

Vlaamse overheid. (2015). *Actieplan Ondernemend Onderwijs 2015–2019: Actieplan voor het stimuleren van ondernemingszin en ondernemerschap via het onderwijs*. <https://onderwijs.vlaanderen.be/sites/default/files/202107/Actieplan%20Ondernemend%20Onderwijs%202015-2019.pdf>

Vlaams Parlement. (2022, 3 februari). *Verslag vergadering Commissie voor Onderwijs, commissievergadering nr. 1597589 (verslag nr. 1602792)*. Geraadpleegd op 3 november 2025,

van <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementairwerk/commissies/commissievergaderingen/1597589/verslag/1602792>

Vlaamse Regering. (2015). *Visie 2050: Een langetermijnstrategie voor Vlaanderen*. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen>

Vlaamse Regering. (2017). *Een langetermijnvisie voor aanvullende financiering en ondernemerschap in de Vlaamse cultuursector* [Beleidsdocument]. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/een-langetermijnvisie-voor-aanvullende-financiering-en-ondernemerschap-in-de-vlaamse-cultuursector-conceptnota>

Vlaamse Regering, Departement Cultuur, Jeugd en Media. (2022, mei). *Kunsten draaiboek projecten en beurzen*. https://www.vlaanderen.be/cjm/sites/default/files/2022-05/Kunsten_draaiboek_projecten_en_beurzen.pdf

VLAIO. (2023). *Jongeren en ondernemerschap in Vlaanderen*. Agentschap Innoveren & Ondernemen. <https://www.vlaio.be/nl/media/2681>

White, J. (2020). Barriers to recognizing arts entrepreneurship education as essential to professional training. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 9(2), 3–24.

Winkoop, S. (2016). *Ondernemend onderwijs: Vervolgonderzoek naar ondernemingszin en ondernemerschap in het hoger kunstonderwijs en creatieve opleidingen in Vlaanderen* [Master's thesis, Universiteit Antwerpen]. Universiteit Antwerpen.

Woronkowicz, J. (2021). Arts, entrepreneurship, and innovation. *Journal of Cultural Economics*, 45(4), 519–526. <https://doi.org/10.1007/s10824-021-09432-5>

BIJLAGE INTERNE EN EXTERNE MAPPING

INTERNE MAPPING			
MAPPING	HOGESCHOOL	Schools of Arts	DISCIPLINES
	a) LUCA School of Arts	Sint Lucas Gent	- Academische bachelor: - <i>Beeldende kunsten</i> - Master: - <i>Beeldende kunsten</i>
		Sint Lukas Brussel	- Academische bachelor: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i> - Master: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i>
		Lemmensinstituut	- Academische bachelor: - <i>Muziek</i> - <i>Podiumkunsten</i> - Master: - <i>Muziek</i> - <i>Podiumkunsten</i>

		Campus C-Mine	- Academische bachelor: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i> - Master: - <i>Audiovisuele kunsten</i>
		Narafi	- Professionele bachelor: - <i>Fotografie</i>
	b) Hogeschool Gent	Koninklijk Conservatorium Gent	- Academische bachelor: - <i>Muziek</i> - <i>Podiumkunsten</i> - Master: - <i>Muziek</i> - <i>Podiumkunsten</i>
		Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Gent	- Academische bachelor: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i> - Master: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i>
	c) Karel de Grote Hogeschool	Sint Lucas Antwerpen	- Academische bachelor: - <i>Beeldende kunsten</i> - Professionele bachelor - <i>Fotografie</i> - Master: - <i>gedifferentieerd</i>

	d) Artesis Plantijn Hogeschool	Koninklijk Conservatorium Antwerpen	- Academische bachelor: - <i>Muziek</i> - <i>Podiumkunsten</i> - Professionele bachelor: - <i>Podiumkunsten (dans)</i> - Master: - <i>Muziek</i> - <i>Podiumkunsten</i>
		Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen	- Academische bachelor: - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i> - Master: - <i>Beeldende kunsten</i> - <i>Fotografie</i>
	e) Erasmushogeschool Brussel	Koninklijk Conservatorium Brussel	- Academische bachelor: - <i>Muziek</i> - Master: - <i>Muziek</i>
		RITCS	- Academische bachelor: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Podiumkunsten</i> - Professionele bachelor: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - Master: - <i>Audiovisuele kunsten</i> - <i>Podiumkunsten</i>

	f) Hogeschool PXL	PXL- Music	- Professionele bachelor: - <i>Muziek</i>
		MAD-Faculty	- Academische bachelor: - <i>Beeldende kunsten</i> - Master: - <i>Beeldende kunsten</i>
EXTERNE MAPPING			
MAPPING	TYPE AANBIEDER		VOORBEELDEN (dit is niet exhaustief)
SECTORSPECIFIEKE AANBIEDERS	a) Ondersteunende organisaties in het kunstenveld	Transversale organisaties	Vb. Cultuurloket
		Ondersteunende organisaties	Vb. Kunstenpunt; Vi.be; Vlaams Audiovisueel Fonds; Literatuur Vlaanderen
	b) Ondersteunende organisaties in het bredere creatieve veld		Vb. Flanders DC; VAKlab; MAD Brussels; Designregio Kortrijk; Antwerp Powered by Creatives (APBC)
	c) Fondsen voor bestaanszekerheid		Vb. Sociaal Fonds Podiumkunsten; Mediarte
	d) Belangenbehartigers	Organisaties die de belangen behartigen van kunstenaars	Vb. Acteursgilde; Muziekgilde; STEPP; NICC; Overleg kunstenuorganisaties; Unie van Regisseurs; Nationale Vereniging van Beroepsfotografen
		Kunstenoverleggen	Vb. Lokale overlegstructuren actief in verschillende steden
		Vakbonden	Vb. ACV-Puls; ABVV (met ACOD Cultuur); ACLVB
	e) Collectieve beheersvennootschappen		Vb. Sabam (auteurs, componisten en uitgevers); Sofam (audiovisuele kunstenaars); PlayRight (uitvoerende kunstenaars); SIMIM (voor muziekproducenten); SADC (voor auteurs); Semu (bladmuziek en liedteksten); de Auteurs (Nederlandstalige auteurs in de audiovisuele podiumkunsten, literatuur, strip en illustratie)
	f) Sociaal bureaus voor kunstenaars		Vb. Amplo; Tentoo; Smart

	g) Bovenlokale ondersteuningsinitiatieven		Vb. SPRINGPLANK (Cultuurorganisatie Anamma); Barak Lili M (Pilar); Trappend Talent
	h) Andere	(Alternatieve) managementbureaus	
		Atelierorganisaties/ residentieplekken/ presentatieplatformen & collectieven	
		Wedstrijden/beurzen	Vb. Belgian Fashion Awards, Henry van de Velde Awards, Young Talent, Start Academy for Young Entrepreneurs, Starter van het Jaar en Young European Entrepreneur Award
		Artistieke werkplaatsen	Vb. voor de beeldende kunsten: Jester, Frans Masereel Centrum, Overtoon; oa. voor muziek: B-Classie, Q-O2 en Walter; oa. voor podiumkunsten: de Pianofabriek, WPZimmer en Buda; oa. voor design: FabLabs
NIET-SECTOR-SPECIFIEKE AANBIEDERS	a) Algemene ondernemerschapsondersteunende organisaties		Vb. Vlaamse Jonge Ondernemingen; Unizo Onderwijs en Ondernemen; My Machine; Ecosystemen voor Student-ondernemerschap (Gentpreneur, LE(J)ON, ...); Jongerencoöperatie Haven; Starterslabo's; Sociale Innovatiefabriek; Netwerk Ondernemen
	b) Belangenbehartigers		Vb. UNIZO; Voka
	c) Jeugdhuisen		Vb. KAFKA, "Plantrekkers"-traject; JonGeduld (Kinky Star); Broeikas; Bolwerk; Bamm
	d) Studentorganisaties		Vb. SINC en Flanders Youth Society for Entrepreneurship
	e) Hubs, broedplaatsen, incubatoren en acceleratoren		Vb. Blikfabriek en Winkelhaak

BIJLAGE: DEELNEMERS VERKENNENDE GESPREKKEN

Nikol Wellens, Kunstenpunt, onderzoeker (23 april 2025)
Jeroen Malaise, Conservatorium Antwerpen, docent (25 april 2025)
Maarten Quaghebeur, Cultuurloket (14 mei 2025)
Nico Dockx, Academie Antwerpen, onderzoeker (20 mei 2025)
Johan Poisquet & Reineke Vandevenne, Vlaio (10 juni 2025)
Kurt Vanbelleghem, Sint Lukas Antwerpen, docent en alumni-begeleider (12 juni 2025)
Rita De Graeve, Departement Cultuur, Jeugd en Media (DCJM) (2 juli 2025)
Bart Derre, directeur van het Centrum voor Ondernemen van de Hogeschool Gent (21 augustus 2025)

BIJLAGE: DIRECTIE EN DEPARTEMENTSHOOFDEN

Ann Laenen, Sint Lukas Antwerpen, Karel de Grote Hogeschool, directie (3 september 2025)
Dirk Reynders, PXL-MAD, departementshoofd (12 september 2025)
Mariëlla Devos en Wouter Van der Hallen, Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen, AP-hogeschool (22 september 2025)
Koen Goethals, HOGENT, directie (29 september 2025)
Piet Menu, Hoofd Koninklijk Conservatorium Antwerpen (6 oktober 2025)
Stefaan Vandelacluze, RITCS, directie (17 oktober 2025)

BIJLAGE: DEELNEMERS FOCUSGROEPGESPREKKEN

Gemengde focusgroepgesprek: 1 oktober 2025

Kurt Vanbelleghem, Sint Lucas Antwerpen (Karel de Grote Hogeschool)
Tim Verherstraeten, Sint Lucas Antwerpen (Karel de Grote Hogeschool)
Nico Dockx, Academie voor Schone Kunsten Antwerpen (AP Hogeschool)
Evie Gryson, Koninklijke Academie voor Schone Kunsten (AP Hogeschool)
Annelies Van Assche, Koninklijk Conservatorium Antwerpen (AP Hogeschool)
Luc Gulinck, Koninklijk Conservatorium Gent en Koninklijke Academie Schone Kunsten Gent (HoGent)
Sander Misplon, (LUCA School of Arts)

PXL-MUSIC (Hogeschool PXL): 1 oktober 2025

Gert Stinckens, PXL-Music (Hogeschool PXL)
Brecht De Man, PXL-Music (Hogeschool PXL)
Stijn Segers, PXL-Music (Hogeschool PXL)
Arne Van Petegem, PXL-Music (Hogeschool PXL)
Conrad Hayen, PXL-Music (Hogeschool PXL)

Lemmensinstituut (LUCA School of Arts): 6 oktober 2025

Jeroen Vanbever, Lemmensinstituut (LUCA School of Arts)

Anke Coomans, Lemmensinstituut (LUCA School of Arts)

Focusgroepgesprek sectorspecifieke aanbieders en niet-sectorspecifieke aanbieders: 10 oktober 2025

Lydia Vandam (Cultuurloket)

Nathalie Doux fils (Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten)

An Feyfer (Vlaams Audiovisueel Fonds)

Evelyn Verhovert (Gentpreneur)

Niele Jossa (Haven)

Femke Hintjens (Kunstenpunt)

Silke Bergans (Vi.Be)

Simon Gryspeerdt (Flanders DC)

Annelien Suenaeert (Unizo)

RITCS (Erasmushogeschool) 14 oktober 2025

Siebe Dumon, RITCS (Erasmushogeschool)

Tim Martens, RITCS (Erasmushogeschool)

Harry Cole, RITCS (Erasmushogeschool)

Jeroen De Rijck, RITCS (Erasmushogeschool)

Nora Mahammed, RITCS (Erasmushogeschool)

Roeland Boeve, RITCS (Erasmushogeschool)

KASK en Conservatorium Gent (HOGent) – 6 NOVEMBER 2025

Filip Rathé, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Pascal Desimpelaere, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

KASK en Conservatorium Gent (HOGent) – 27 NOVEMBER 2025

Filip Rathé, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Pascal Desimpelaere, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Valérie Smet, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Brecht Ranschaert, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Régis Dragonetti, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Steve Van Ryckegem, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Joris Blanckaert, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

Kristof van Baarle, KASK en Conservatorium Gent (HOGent)

BIJLAGE: DEELNEMERS VALIDATIEWORKSHOP

Maarten Quaghebeur (Cultuurloket)

Tom Ruetten (Kunstenpunt)

Karla Puttemans (VAF)

Lucas Declercq (VI.BE)

Eline Zerelik (Departement Cultuur, Jeugd en Media)

Edwin Korver (Departement Cultuur, Jeugd en Media)

Ruth Lamotte (Departement Onderwijs en Vorming)

Gonda De Smedt (VLAIO)

Johan Poisquet (VLAIO)

Michelle Dewulf (Hogeschool PXL)

Inge Verhagen (Artesis Plantijn)

Filip Burgelman (Thomas More)

Jeroen Van Bever (LUCA School of Arts/ Le(J)on)

BIJLAGE: LEDEN STUURGROEP

Katrien Van Iseghem (Departement Cultuur, Jeugd en Media)

Eline Zerelik (Departement Cultuur, Jeugd en Media)

Maarten Quaghebeur (Cultuurloket)

Johan Poisquet (Vlaio)

Hilde Klykens (Departement Onderwijs en Vorming Vlaanderen)

Jana Laga (Departement Onderwijs en Vorming Vlaanderen)

